

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ**

**Konkurenční strategie firmy pro konkrétní podnik**  
**Corporate Competitive Strategy for the Particular Enterprise**

**Student: Bc. Veronika Obadalová**

**Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.**

**Ostrava 2011**

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Obadalová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 02 Ekonomika podniku  
Téma: **Konkurenční strategie firmy pro konkrétní podnik**  
**Corporate Competitive Strategy for the Particular Enterprise**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická hlediska
  3. Analýza prostředí a okolí podniku
  4. Návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy. Kombinované studium*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6.  
KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.  
MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011

prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Čestné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně. Použitá literatura a podkladové materiály jsou uvedeny v přiloženém seznamu literatury.

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....  
Veronika Obadalová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. Ing. Zdeňku Mikolášovi, CSc. za odborné vedení a cenné rady při vypracování diplomové práce. Dále děkuji všem pracovníkům společnosti DITIPO, a.s. za poskytnuté materiály, informace a konzultace. Především můj dík patří výkonnému řediteli Karlu Vaňkovi. Dále bych chtěla poděkovat i všem, kteří mi věnovali svůj čas nebo mi jakkoli pomohli při zpracování mé diplomové práce.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Teoreticko-metodologická hlediska.....</b>	<b>2</b>
2.1	Podnikání a podnik .....	2
2.1.1	Teorie podnikání.....	2
2.1.2	Podnik a jeho poslání .....	3
2.1.3	Cíle podniku .....	6
2.1.4	Struktura podniků .....	7
2.1.5	Význam malých a středních podniků.....	8
2.1.6	Průmyslové rozdělení podniků .....	10
2.2	Konkurence a konkurenceschopnost podniku .....	11
2.3	Strategie podniku .....	13
2.3.1	Definice strategie .....	13
2.3.2	Strategické řízení .....	14
2.3.3	Formulace a výběr strategie .....	16
2.3.4	Implementace strategie .....	17
2.3.5	Strategická kontrola .....	18
2.3.6	Konkurenční strategie .....	18
2.4	Metody zpracování diplomové práce.....	21
2.4.1	Metodika práce .....	21
2.4.2	Externí analýza .....	22
2.4.2.1	PESTE analýza .....	23
2.4.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	25
2.4.3	Interní analýza podniku.....	28
2.4.4	SWOT analýza.....	30
2.4.5	Shrnutí kapitoly .....	32
<b>3</b>	<b>Analýza prostředí a okolí podniku .....</b>	<b>33</b>
3.1	Představení společnosti .....	33
3.2	Produkty firmy.....	36
3.3	Externí analýza podniku.....	39
3.3.1	PESTE analýza .....	39
3.3.2	Situace na trhu .....	42
3.3.3	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	43

3.3.4	Analýza největších konkurentů .....	48
3.4	Interní analýza podniku.....	51
3.4.1	Primární aktivity .....	51
3.4.2	Podpůrné aktivity.....	53
3.5	SWOT analýza.....	55
<b>4</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>58</b>
4.1	Vize a poslání podniku.....	58
4.2	Strategické cíle podniku.....	58
4.3	Porterovy generické strategie .....	59
4.4	Směr strategického rozvoje .....	60
4.5	Opatření pro implementaci strategie .....	60
4.6	Realizace strategie .....	63
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>70</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....</b>	<b>71</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>72</b>

# 1 Úvod

V konkurenčním boji na všech trzích světa je klíčovým prvkem odlišení firmy od svých konkurentů. Dnešní doba se vyznačuje svojí dynamičností a neustálými změnami. Aby se podnik stal úspěšným, je důležité neustále sledovat a vyhodnocovat jak okolní, tak vnitřní vlivy, které mohou mít na firmu dopady. V dnešní době naplněné tvrdým konkurenčním bojem mohou přežít pouze ty podnikatelské subjekty, které nejlépe uspokojí přání a požadavky svých zákazníků a klientů. K tomu je nutné vytvořit takové návrhy na zlepšení, aby neměla konkurence šanci.

Je tedy nutné, aby každá firma využila svých silných stránek a pokusila se prosadit na trhu. K odlišení je nutné vybudovat veřejné povědomí o firmě, o jejích kvalitách, výrobcích, péči o zákazníky apod. To jsou prvky, na kterých je možné vybudovat si dobrou pověst. To, co si firma navrhne jako konkurenční výhodu, ať už se jedná o cenu či kvalitu výrobku nebo služby, ovlivňuje rozhodnutí zákazníka, zda výrobek či službu koupí u nás nebo u konkurence. Různé nástroje konkurenčního boje a jejich vhodná kombinace pomáhají vytvořit konkurenční strategii, která vede ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy.

Při sestavování strategie musí management vycházet z informací, které budou mít i v budoucnu vliv na správné fungování zvolené strategie. Firma musí mít stanovený cíl a nalézt způsoby jeho dosažení. Na základě znalostí daných schopností, dovedností i slabin je nezbytné mít navrženou vhodnou strategii tak, abychom respektovali přání a požadavky zákazníka. Dále je nutné se zaměřit na okolí a to jak vnější tak vnitřní. Teprve po těchto důkladných analýzách je podnik schopen sestavit konkurenční strategii.

Problematika konkurenceschopnosti je stále aktuální a velmi důležitá. Každá společnost, která chce v dnešním prostředí přežít a slavit úspěch, musí nepřetržitě pracovat na svém zdokonalování. Správný výběr strategie považuji jako jednu z klíčových podmínek pro dosažení úspěchu firmy na trhu. V rámci mé práce jsem se rozhodla navrhnout konkurenční strategii pro společnost Ditipo, a. s.

Cílem mé diplomové práce je stanovit co nejvhodnější konkurenční strategii pro společnost Ditipo, a.s. Důležité bude zhodnotit postavení společnosti na trhu, porovnat společnost s jejími hlavními konkurenty a navrhnout účinnou strategii. Dalším prvkem bude najít silné stránky a využít je při budování konkurenceschopnosti. Z těchto informací sestavím návrh na změny uvnitř společnosti, která má společnosti pomoci ke zvýšení její konkurenceschopnosti.

## **2 Teoreticko-metodologická hlediska**

Prvním krokem před začátkem zpracování mé diplomové práce bylo získání co nejvíce informací o společnosti DITIPO, a.s. V této fázi jsem čerpala informace z internetových zdrojů. V první části mé práce se budu věnovat teoretickým poznatkům. Ještě než se začnu zabývat samotnou strategií podniku, tak se v první části zaměřím na to, co to vůbec podnik je, jak se dá dle různých kritérií rozdělit podle velikosti, jaký je význam malých a středních podniků. Poté se zaměřím na to, co to vůbec je strategie, zaměřím se také na strategické řízení. Dále je tato část věnována konkurenci a konkurenceschopnosti podniku, zahrnující také konkurenční strategie.

### **2.1 Podnikání a podnik**

#### **2.1.1 Teorie podnikání**

V dnešní době neexistuje jednotná nebo všeobecně akceptovatelná definice podnikání. Nelze však budovat ani reprodukovat určitou soustavu poznatků bez nějakého definičního vymezení. Proto se na základě výzkumu a prostřednictvím jakési konvence vykrystalizovaly tři základní pojetí podnikání:

- a) Podnikání jako proces (činnost). Smyslem je vytvoření něčeho navíc, nové (přidané) hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu.
- b) Podnikání jako přístup (metoda). Podnikavý přístup má tyto znaky:
  - zájem a snaha vytvořit něco navíc,
  - samostatné nalézání příležitostí k realizaci tohoto cíle,
  - vkládání a účinné využívání vlastních zdrojů, svého času a jména,
  - dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti, nesení přiměřeného rizika,
  - sklizení pozitivních výsledků jako poslední v řadě zainteresovaných.

Subjektu, který používá podnikavý přístup, přiřazujeme adjektivum „podnikavý“. Podnikavost je významným hybatelem ekonomického a sociálního rozvoje.

- c) Podnikání jako hodnotová orientace. Symbolicky bývá označována jako „podnikatelský duch“, což představuje typickou strukturu hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr. Společenský rozměr vyjadřuje kromě jiného to, jak si společnost váží podnikatelů, podnikavých lidí a podnikání a jak se projevuje v jejím zvládnutí. Pokud jde o individuální rozměr, tak nepřehlédnutelný je tzv. podnikavý



životní způsob, jehož hlavním znakem je důraz na individualistický způsob přivlastňování. [16]

Podnikání je v obchodním zákoníku definováno jako „...soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Rozhodnutí, zda začít podnikat, nebo raději zůstat zaměstnancem, není jednoduché. Mnozí lidé nikdy nezačnou podnikat, protože se obávají, že podnikatelem se člověk musí narodit. Jsou přesvědčeni, že podnikání se prostě nedá naučit a většina nových firem stejně zbankrotuje. [19]

I v případě vymezení pojmu „**podnikatel**“ existuje řada definic:

- osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- osoba schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika,
- iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.

Zastřešujícím pojmem pro podnikání, podnikatele a podniky je pojem „**podnikavost**“. Lze ji interpretovat jako dosahování „maxima slastí s minimem strastí“, jinými slovy jde o schopnost nacházet nejlepší řešení, dosahovat nejlepší výsledky při minimalizaci rizik. Můžeme ovšem přistoupit k ještě obecnějšímu vymezení, kdy za podnikavost můžeme označit jakoukoliv činnost zaměřenou na objevování příležitostí a její převedení do reálné činnosti, jejímž výsledkem je splnění určitého, zpravidla ekonomického záměru. [19]

### 2.1.2 Podnik a jeho poslání

Pro podnik existuje řada výkladů, které závisí na hledisku, podle něhož je tento pojem interpretován. Nejobecněji je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.

Obsáhleji je podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti.

Právně je podnik definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. [16]

Podnik se v dnešní době popisuje také jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se vyrábějí a prodávají věcné statky a služby. Hospodářské procesy se realizují prostřednictvím trhu. Ten totiž spojuje jednotlivé ekonomické subjekty (podniky a domácnosti) a zprostředkovává oběh zboží nebo služeb mezi nimi.

Podniky a svět kolem nich jsou v neustálém pohybu. Výsledkem je vznik stále nových manažerských problémů. To, jak budou řešeny, záleží na tom, v jakém stádiu vývoje se podnik nachází. Životní stádium podniku je jedním z výrazných faktorů toho, které z problémů budou řešeny přednostně a jakým způsobem.

**Poslání podniku (mise)** je součástí tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje a je vodítkem pro to, co by měl dělat. Obecně je to vize a mise podniku (poslání), konkrétněji pak záměr a cíle. Formulované poslání podniku je důležitým prvkem strategického řízení, protože dává řídícím i řadovým zaměstnancům jasné vědomí účelu a pocit sounáležitosti s podnikem. Poslání podniku je hybná síla podniku, která podnik v jeho vývoji usměrňuje.

Poslání podniku v kombinaci s jeho cíli umožňuje přesně definovat to, čeho se podnik snaží dosáhnout. V průběhu času se okolnosti mění a to nutí podnik měnit své poslání, cíle, strategie i kulturu. [18]

Vymezuje také základní strategický záměr vlastníků a top managementu firmy. Poslání koresponduje se základními představami zakladatelů firmy týkajícími se výrobků, které budou vyrábět, služeb, jež bude poskytovat, trhů, na nichž bude působit, zákazníků a způsobu uspokojování jejich potřeb. Veřejně deklarované poslání má výrazný informační význam. Vlastníci a top management firmy v poslání dávají veřejnosti jasné signály o existenci firmy, o její pozici a dlouhodobých strategických záměrech. Pro zaměstnance firmy je jasné definované poslání normou chování. [5]

Poslání se mohou lišit v délce, obsahu, formátu a přesnosti. Efektivně formulované poslání podniku musí splňovat následující podmínky:

1. Tržní orientace – vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém působí, nebo ve vztahu ke skupinám zákazníků, kterým slouží, případně ve vztahu ke konkrétním potřebám, které uspokojuje.

2. Realizovatelnost – optimální vymezení předmětu činnosti, které podniku umožní růst, ale nedostane podnik za hranici jeho vývojových možností.
3. Motivace – zesilování pocitu zaměstnanců, že jejich úsilí je významné a přispívá k blahobytu společnosti, vymezení účelu podnikání ve vztahu k obecnému blahu motivuje silněji než vazba na hospodářské výsledky podniku.
4. Specifikace – vyjádření hodnotového systému podniku, vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům a ostatním účastníkům na trhu v optimální podobě, která nepodléhá nepodstatným změnám okolí. [18]

Poslání podniku obecně vyjadřuje důvody existence podniku, jde o definování podnikatelské filozofie, kréda a účelu podnikání. Mělo by vyjadřovat základní snahy podniku. Poslání slouží jako kompas, který pomáhá při stanovení cílů podniku. Musí být jedinečné, nezaměnitelné a orientované na trh. [20]

### **Vize podniku**

Je vhodné, aby byla na základě představ zakladatelů podniku o jeho působení a prospěšnosti pro společnost výstižným způsobem definována vize podniku. Ta bývá také nazývána firemní filozofií, měla by se vejít do jedné věty a vyjadřovat jednoduchým způsobem základní myšlenku daného podnikání a přístup podniku k zákazníkovi. Na základě vize podniku lze formulovat konkrétní podnikové principy, které představují základní pilíře fungování podniku, nebo také etický kodex, který vyjadřuje podnikem vyznávané a dodržované hodnoty. Vhodně definovaná vize podniku se tak stává důležitým faktorem pro prezentaci společnosti vnějším směrem vůči zákazníkům, ale také podstatným motivačním faktorem směrem dovnitř pro zaměstnance. [8]

Jednou větou vyjadřuje orientaci společnosti, směr, jímž chceme, aby se ubíraly aktivity pracovníků společnosti. [5]

### **Principy a hodnoty firmy**

Mise bývá rozpracována do formy firemních principů, resp. zásad, např.: Naše podnikání musí vždy být v souladu se zákony a s etikou podnikání, ohleduplné k životnímu prostředí. Management je povinen zajistit zaměstnancům firmy zdravé pracovní podmínky a mzdy umožňující jim a jejich rodinám žít důstojným a zdravým životním stylem.

Některé firmy deklarují tzv. elementární firemní hodnoty, které jsou firemním principům významově velmi blízké. Může to být např. respekt k jednotlivci, integrita, týmová práce, inovace nebo pružnost. [4]

### 2.1.3 Cíle podniku

Cíle podniku vyjadřují, čeho chce podnik dosáhnout jak v dlouhodobém tak v krátkodobém horizontu. Cíle podnikání či podniku je možno stanovit snadněji, pokud je definován smysl této činnosti. Je třeba vzít v úvahu okolnosti, které dávají určitá omezení, ale také příležitosti. Kromě toho je důležité zvažovat vlastní podmínky, vlastní přednosti a slabé stránky, které je nutné změnit či napravit, vyměnit nebo lépe organizačně zabezpečit. Je tedy důležité provést analýzu vlastních možností a na tomto základě stanovit strategický cíl a kroky, jak cíle dosáhnout.

Cíle jsou v souladu se zaměřením podniku a obvykle jsou aplikovány na specifické oblasti, například:

- Růst – růst podniku jako celku, cílová velikost podniku, případně velikost podnikových jednotek
- Finance – zisk, cash-flow, návratnost investic/vloženého kapitálu, dividendy a ostatní finanční ukazatele
- Výrobek/služba – kvalita, vývoj nových výrobků/služeb, inovace
- Marketing – spotřebitelská základna, reklama, odbyt, rozšiřování trhu, pronikání na nové trhy, služby pro zákazníky
- Operativa – řízení zásob, kontrola nákladů, výrobní procesy
- Personalistika – plánování lidských zdrojů, fluktuace, rekvalifikace, pracovní vztahy
- Společenská zodpovědnost – regulační opatření, kontrola znečištění, vztah k místní komunitě. [18]

Je třeba stanovit strategické cíle ve všech oblastech, na kterých závisí přežití a rozvoj podniku, a na všech úrovních řízení. Je také dobré stanovit tyto cíle pro dlouhý i krátký časový horizont.

Cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence. Cíle jsou samotnou podstatou strategií. Jejich splnění se také stává jedním z hlavních kritérií hodnocení úspěšnosti podniků. Při jeho stanovování je potřeba brát na zřetel mnoho prvků a vlivů. Je vhodné použít například metodu **SMART**. Jednotlivá písmena tohoto akronymu znamenají následující podmínky, které by měl každý cíl splňovat. [4]

**S** – specifický (cíl musí být přesně určený, musí stimulovat realizátora k dosažení vytýčeného výsledku)

**M** – měřitelný (dosažené výsledky můžeme měřit, aby mohlo být stanoveno, zda vytýčeného cíle bylo dosaženo či ne)

**A** – akceptovatelný (cíl bude akceptovatelný pro všechny zúčastněné)

**R** – realistický (cíl musí být reálně dosažitelný)

**T** – vymezené v čase (cíl je časově určen, musí být stanoven termín dosažení cíle)

Při formulaci cílů se nesmí zapomenout na to, že je vhodné je definovat ve třech postupných krocích. Nejprve definujeme obecné cíle v podobě otevřených cílů (jsou vymezeny obecně a představují spíše vizi), pak specifické neboli dílčí cíle v podobě uzavřených cílů (přesně a podrobně specifikují co, kde, kdy, jak, za kolik apod.) a v poslední části určíme priority mezi jednotlivými cíly. [5]

## **2.1.4 Struktura podniků**

### **Členění podniků podle doporučení Evropské komise**

Podle doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003 se podniky člení na:

- mikropodniky – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,
- malé podniky – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,
- střední podniky – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR.

Podniky, které mají více než 250 zaměstnanců, roční obrat vyšší než 50 mil. EUR, případně aktiva vyšší než 43 mil. EUR, jsou řazeny do kategorie velké podniky.

Toto členění je důležité z hlediska poskytování podpory malým a středním podnikům. Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání v aktuálním znění vychází z doporučení Evropské komise. Malé a střední podniky, které se ucházejí o podporu podnikání, musí splňovat čtyři kritéria: počet zaměstnanců, roční obrat, výše aktiv, nezávislost. [16]

Podle členění podniků podle Evropské komise můžeme společnost DITPO, a.s. zařadit mezi střední podniky. Společnost totiž zaměstnává cca 90 zaměstnanců.

### **Členění podniků podle statistického úřadu Evropské komise**

Od roku 1997 se česká statistika harmonizovala s kvantitativní typologií podnikání Prostatu (statistický úřad Evropské unie) a podniky dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců:

- malé – do 20 zaměstnanců,

- střední - do 100 zaměstnanců,
- velké – 100 a více zaměstnanců.

Podniky a podnikatelé s méně než 20 zaměstnanci nemají všeobecnou statistickou povinnost. Šetření v této skupině podnikatelských subjektů se realizuje výběrovým způsobem. [16]

Také podle členění podniků podle statistického úřadu Evropské komise patří společnost DITIPO, a.s. mezi střední podniky.

### **2.1.5 Význam malých a středních podniků**

Malé a střední podniky zaměstnávají 80 milionů občanů Evropské unie a tvoří každé druhé nově vzniklé pracovní místo. Mezi malé a střední podniky se řadí 99 % evropských firem, které vytvářejí zhruba 70 % všech pracovních míst a 60 % HDP Evropské unie. Malé a střední podniky jsou nejdynamičtější se rozvíjející společnosti. Malé a střední firmy tvoří páteř evropské ekonomiky a jsou navíc nositelem hodnot, jako je podnikavost, inovativnost, ale také odpovědnost.

Malé a střední podniky jsou největším evropským zaměstnavatelem. V České republice je největší počet drobných podnikatelských subjektů na počet obyvatel v celé Evropské unii. Malé a střední podniky v České republice představují 99,8 % z celkového počtu podniků. Sektor malých a středních podniků v ČR zabezpečuje z 60 % zaměstnanost, podílí se na výkonech a přidané hodnotě více než z 50 %, na tvorbě hrubého domácího produktu se podílí z 37 %.

Sektor malých a středních podniků často absorbuje pracovní síly uvolněné velkými podniky, které přesouvají svá pracovní místa do zemí, kde jsou nižší pracovní náklady.

Malé a střední podniky působí proti posilování monopolních tendencí. Na jedné straně jsou monopoly neustále vytlačovány z trhu, na druhé straně si stále nacházejí nové výklenky, ve kterých se rozvíjí. Malé a střední firmy jsou nositeli drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele.

Malé a střední podniky reprezentují místní kapitál a místní vlastnické poměry. Mnohé malé provozovny dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, ožívují prostor, a také udržují či obnovují historickou architekturu. Zvláště v historických centrech měst se prezentuje drobný podnikatelský stav. Efekty z podnikání zůstávají v daném regionu, popř. státě. Podniky tak

poskytují danému regionu zaměstnanost a ekonomické přínosy. Není výjimečné, že se stávají sponzorem různých sportovních či charitativních akcí. [16]

#### **Pozitiva MSP pro národní ekonomiku:**

- přispívají k pluralistickému uspořádání společnosti,
- dávají šanci ke svobodné podnikatelské činnosti a tím zároveň umožňují seberealizaci občanů v ekonomické oblasti,
- jsou důležitým předpokladem společenské svobody a stability,
- umožňují odborný růst lidských zdrojů,
- jsou projevem využití domácího kapitálu,
- posilují podnikatelské myšlení a aktivity v tržní ekonomice,
- jsou zdrojem a často tvůrcem technických a technologických inovací,
- mají významný mýtotvorný účinek a regionotvorný účinek,
- posilují obchodní a platební bilanci státu svým podílem na exportu,
- uspokojují diferencované, variabilní, individualizované potřeby společnosti,
- vytvářejí konkurenční prostředí, působí proti monopolním tendencím,
- jsou prvkem protikrizové prevence, stabilizátorem vývoje,
- diverzifikují rizika podnikání, poskytují větší prostor pro inovace výrobků i procesů,
- pracovní příležitosti,
- jsou často subdodavateli pro velké podniky, dále jako spolupracující jednotky se podílejí na doplňování potřebným sortimentem nebo službami či pracemi na tvorbě nových hodnot v širším než regionálním měřítku. [20]

#### **Negativa malého a středního podnikání pro ekonomiku:**

- menší kapitálová (ekonomická) síla a obtížnější přístup k cizím zdrojům,
- slabší pozice na trhu, zejména ve veřejných soutěžích,
- jsou často závislé jako dodavatelé na velkých podnicích, mnohem výrazněji se jich dotýkají výkyvy v ekonomice či v regionu,
- zapojování se do nelegální „šedé“ ekonomiky (porušování nebo nedodržování předpisů v oblasti bezpečnosti práce, hygienických norem, tvorby a ochrany životního prostředí, horší sociální podmínky a často i nižší odměna za vykonanou práci),
- nedostatek kapitálu či zdrojů pro rozvoj, ale i pro rozvoj vzdělanosti a určité specializace pracovníků,

- v porovnání s ostatními subjekty na trhu je současný stav v managementu v MSP na horší kvalitativní úrovni,
- rostoucí počet a stálé změny legislativy ohrožuje jejich funkci a klade na podnikatele a administrativu zvýšené nároky,
- obtížnější přístup k novým informacím o nových technologiích, potenciálních trzích, změnách atd. [20]

Z uvedených pozitiv a negativ vyplývá význam MSP pro ekonomický rozvoj každé země, daného regionu, pro sociální stabilitu a zajištění zaměstnanosti. Pozitiva jsou spojovány s harmonizací legislativy, se zvýšením stability hospodářského prostředí, zvýšení právní ochrany podnikání a zejména s rozsáhlým přístupem na trh zboží a kapitálu. Nevýhodou může být zvýšená konkurence a nutnost vyrovnat se s řadou nových nároků.

### **2.1.6 Průmyslové rozdělení podniků**

Průmysl je významným odvětvím světového hospodářství. Průmyslové výrobky využívá člověk k práci, v domácnosti i ve volném čase. Průmysl velmi rychle zavádí do výroby vědecké objevy a technické vynálezy. Nové výrobky tak stále více ulehčují lidem život.

#### **Základní dělení**

- těžební průmysl - těžba surovin a paliv
- zpracovatelský průmysl - zpracování surovin získaných těžebním průmyslem nebo surovin, které získává zemědělství

#### **Jiné dělení**

- těžký průmysl - vyrábí převážně výrobní prostředky
  - strojírenství a obrábění kovů
  - elektrotechnický průmysl - výroba elektrických zařízení, přístrojů, kabelů
  - hutnictví železa a neželezných kovů
  - těžební průmysl - těžba paliv a rud
  - elektroenergetika - výroba elektrické energie a technologického tepla
  - chemický průmysl a petrochemie - rafinerie ropy, výroba plastů
  - farmaceutický průmysl - výroba léčiv a zdravotnického materiálu
  - průmysl stavebních hmot



- lehký průmysl - vyrábí převážně spotřební předměty - také někdy nazývaný spotřební průmysl
  - potravinářský průmysl
  - oděvní průmysl
  - obuvnický průmysl
  - kožedělný průmysl
  - nábytkářský průmysl
  - papírenský a polygrafický průmysl [31]

Společnost DITIPO, a. s. je jedním z hlavních dodavatelů papírenského zboží. Papírenské odvětví patří mezi tradiční obory průmyslové výroby, neboť i na našem území se papír vyrábí již více než 500 let. Je to obor vycházející surovinově z přírodního celulóзовého vlákna ze dřeva, tedy z trvale obnovitelných přírodních zdrojů, což by mohlo být v dnešní době dobrým předpokladem k jeho rozvoji a vzestupu, bohužel však opačný trend je skutečností. [33]

Evropská průmyslová odvětví založená na lesnictví jsou konkurenceschopná a mohou se pochlubit velmi dobrou technickou a obchodní výkonností. Papírenský, dřevozpracující a tiskařský průmysl zaujímá v mnoha oblastech přední místo na světě. Celé odvětví však čelí mnoha problémům, které se týkají např. přístupu k surovinám, změny klimatu, inovací, obchodu s produkty založenými na lesnictví a poskytování informací o nich. Pro dřevozpracující a tiskařský průmysl jsou také velmi důležité MSP. Mnohé části těchto průmyslových odvětví sehrávají zásadní úlohu při zachování udržitelné zaměstnanosti ve venkovských oblastech. [32]

## 2.2 Konkurence a konkurenceschopnost podniku

Základní vlastností každého úspěšného podniku, který chce ve svém oboru dlouhodobě vynikat, je jeho **konkurenceschopnost**. Té lze docílit prostřednictvím systematického hledání a nacházení konkurenčních výhod pro daný podnik. V současných vyspělých tržních ekonomikách existuje v mnoha odvětvích přebytek nabídky nad poptávkou. Podnik, který chce dlouhodobě maximalizovat zisk, tak musí ostatní podniky převyšovat v něčem, co ocení zákazník. Toto úsilí o převyšování lze nazvat jako hledání zvýšené hodnoty

pro zákazníka. V této soutěži je nejúspěšnější ten subjekt, kterému se podaří uplatnit určitou konkurenční výhodu a získat tak převahu nad subjekty ostatními. [8]

**Konkurenční prostředí** je definováno jako časový řez prostorem, kde probíhá vzájemné působení dvou objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží ve stejném čase a prostoru provozovat stejnou činnost, mají podobné cíle a používají podobných metod k dosažení tohoto cíle. V ekonomickém pojetí vytváří konkurenční prostředí umělé mantinely stanoveného hřiště, kde v čase a prostoru bojují podnikatelské subjekty o dosažení co největší efektivnosti a úspěšnosti při realizaci různých operací a to vše za účelem dosažení zisku a uspokojení z podnikatelských aktivit. Konkurenční prostředí zastupuje také i roli soudce, který rozhoduje o vítězích a porážkách. [2]

**Konkurencí** jsou všechny subjekty na straně nabídky, které mají zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o niž usiluje i podnik v rámci určitého oboru podnikání, a prodat jim své produkty.

**Konkurenceschopnost** je vlastností společnosti, která má zaujmout zákazníky svými výrobky nebo službami do takové míry, že jsou ochotni si tyto produkty za úplatu pořídit. Díky tomu může firma zaujmout určitou pozici na trhu. Je to také ohodnocení postavení firem jejich budoucímu rozvoji, zda jsou společnosti schopny uchovávat již dosaženou úroveň a vytvářet nové hodnoty. Konkurenční prostředí má na chod společnosti zásadní vliv. [13]

Pro správné pochopení konkurence a konkurenceschopnosti firmy je důležité zkoumat vztah mezi produktem a potenciálem vytvoření produktu. Potenciál je rozdíl mezi tím, co může nebo musí být. Může to být také pravděpodobná změna, která na jedné straně vyvolává odpor ke změně, na straně druhé příležitost k umocnění původního potenciálu ke vzniku nového potenciálu. [11]

**Konkurenční výhoda** je cílem každé společnosti, které nám pomáhá dostat se k zákazníkům. Tato výhoda odlišuje společnost od podobně zaměřených firem na trhu. Tato přednost vychází z hodnoty, kterou podnik vytváří pro své zákazníky a je větší než náklady podniku na její vytváření. Hodnotou chápeme to, co je kupující ochoten zaplatit. Vyšší hodnota vzniká, když firma nabídne nižší ceny než konkurence, a to za rovnocennou hodnotu. Další možností je také poskytnout zvláštní výhody, která nahradí cenu. Existují dva typy konkurenčních výhod, vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. [13]

Management podniku by se měl snažit systematicky vytvářet konkurenční výhody, které zvyšují konkurenceschopnost jím nabízených produktů a tím i podniku samotného. Významným zdrojem informací a podnětů pro vytváření konkurenčních výhod je právě kvalitně provedená strategická analýza podniku.

Prostředí, ve kterém se společnost na trhu nachází, lze znázornit formou tzv. **strategického trojúhelníku**, který znázorňuje podnik v jeho interakci s konkurenty a zákazníky. S konkurenty soutěží o přízeň zákazníka, proto je nutné vytvářet konkurenční výhody, kterými konkurent nedisponuje. Tak společnost nabídne zákazníkovi vyšší hodnotu než konkurence a zlepší svou pozici na trhu.

Tzv. **magický trojúhelník**, který znázorňuje klíčové konkurenční faktory, jimiž jsou cena, kvalita a čas, popisuje jak takových konkurenčních výhod docílit. Prostřednictvím vyniknutí v jednom nebo více těchto faktorech je získána konkurenční výhoda, která má za následek získání zákazníka a zlepšení pozice společnosti na trhu. Magický trojúhelník lze proto graficky znázornit na spojnici mezi jednotlivými vrcholy strategického trojúhelníku. [8]

## **2.3 Strategie podniku**

### **2.3.1 Definice strategie**

Strategie je nezbytnou podmínkou úspěšného rozvoje podniku. Tradiční definice chápe strategii podniku jako „dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“ [3]

Moderní pojetí chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. [5]

Význam pojmu se stále častějším používáním v různých oblastech lidské činnosti účelově rozrůstá a je nemožné najít jednu definici. Přehledné shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie uvádí Henry Mintzberg. Definuje strategii pomocí 5P:

- plan,
- ploy,
- pattern,
- position,
- perspective.

Strategie jako plán (plan) je nejčastějším pojetím a objevuje se v definicích v oblasti vojenské, v oblasti teorie her, v oblasti řízení.

Strategie je také používána ve smyslu slova komplot (ploy): nejčastěji je v podobě plánovaného manévru oznamována konkurenci s cílem odradit konkurenty od podobných kroků. Strategií je zde vyvolat obavy u konkurence a odradit ji od podobných kroků nikoliv plánovaný manévr samotný.

Definování strategie jako plánu je nedostatečné v situacích, kde je třeba definicí obsáhnout i výsledné chování. Proto se strategie vymezuje také jako model chování (pattern). Na rozdíl od pojetí strategie jako plánu tj. jako strategie zamýšlené, se model chování odvíjí od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace.

Strategie ve smyslu pozice (position) akcentuje umístění organizace v prostředí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi a jeho pokračovatelům. Vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh. Jde o pohled dolů na jakési pomyslné x, označující místo, ve kterém se setkává výrobek se zákazníkem, a o pohled ven, do vnějšího prostředí, na trh.

Naproti tomu pojetí strategie jako charakter organizace (perspective) je podporováno např. P. Druckerem, podle něhož je strategie způsob podnikání. Je organizací tím, čím je osobnost člověku.

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky. [18]

### **2.3.2 Strategické řízení**

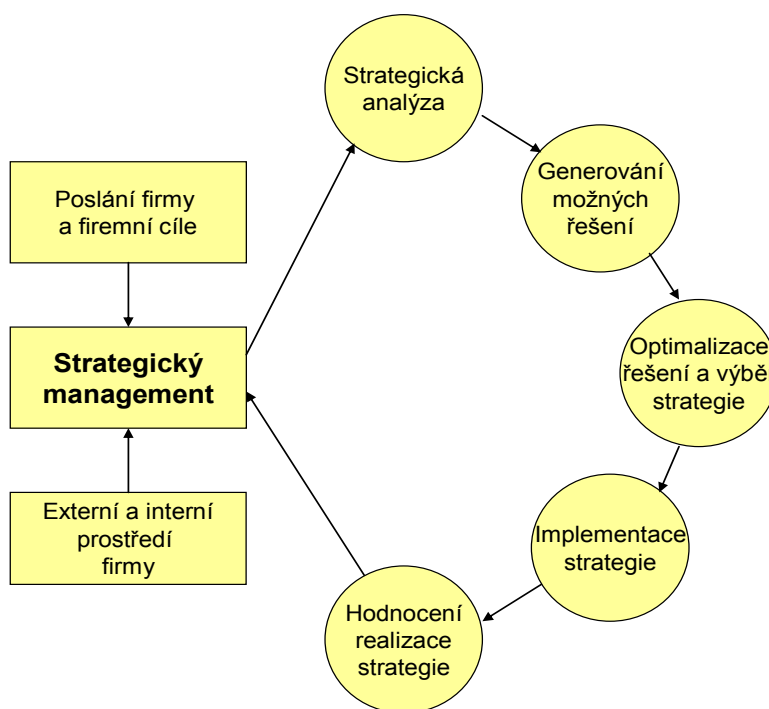
Vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu je základním smyslem strategického řízení. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Tak si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu. [18]

Úkolem strategického řízení je sladit aktivity na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a zároveň mezi firmou a prostředím.

Na všech úrovních je pro vedoucí pracovníky a manažery nutné provádět čtyři základní manažerské činnosti. Těmi jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. [4]

Strategické řízení by se mělo provádět v logických krocích. Ty by na sebe měly navazovat. Jeho hlavním úkolem je nalezení firemních cílů, provedení strategické analýzy, vytvoření možných strategií, výběr optimální varianty, její implementace a následnou kontrolou a případnou korekcí. Tento proces by se měl v určitých časových intervalech, popřípadě ve zlomových okamžicích podniku neustále opakovat. Tím by se měla zaručit aktuálnost firemní strategie a firemních cílů. [4]

Obr. 2.1 Strategické řízení jako nikdy nekončící proces



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

Vrcholový management prostřednictvím strategického řízení integruje podnik v jeden celek, soustřeďuje jeho síly, vytváří, upevňuje a zajišťuje systémové vazby mezi jednotlivými podnikovými činnostmi a útvary za účelem dosažení úspěšnosti podniku. Strategické řízení zahrnuje rozhodování o nových, nestandardních procesech, jevech a situacích. Proto logicky vyžaduje nerutinní, tvůrčí přístupy. Navíc probíhá v podmínkách stále větší nejistoty.

Proces tvorby strategie a její realizace patří k nejvyšším intelektuálním výkonům vrcholového managementu podniku. Je to jeho výsadní a nepřenosná odpovědnost. Nemůže se jednoduše zbavit odpovědnosti za strategické řízení tím, že jejím vypracováním pověří někoho dalšího [14]

### **2.3.3 Formulace a výběr strategie**

Tuto část tvorby strategie můžeme rozdělit do 3 dílčích kroků:

- vymezení strategických možností,
- hodnocení strategických možností,
- výběr strategie. [6]

#### **Vymezení strategických možností**

Vytvoření strategických možností neboli alternativ je základem dosáhnutí stanovených cílů, vyřešení problému nebo využití příležitostí co nejefektivněji.

Při vytváření souboru alternativ je třeba uplatňovat následující zásady:

- vytvořit různorodost navrhovaných alternativ – široká škála alternativ umožňuje lepší vzájemné porovnání a konečný výběr,
- mít přehled o nákladech a potížích spojených s implementací – čím snazší je zavedení alternativy, tím nižší je pravděpodobnost, že navrhované řešení je nerealizovatelné,
- zabezpečit rozdíl mezi navrhovanými alternativami stávajících strategií – pokud již nelze pokračovat ve stávající strategii, je třeba ji změnit,
- dodržení vztahu k stanoveným cílům – představy o podniku jsou výchozí pro tvorbu alternativ. [6]

#### **Hodnocení strategických možností**

Strategické alternativy jsou vypracovány na základě analýz prostředí. Předtím, než se podnik rozhodne realizovat některou alternativu, je třeba předem zvážit a formulovat výhody a nevýhody každé alternativy. [3]

Vyhodnocení každé alternativy potřebuje exaktní a objektivní přístup. Vhodná varianta strategie by měla splnit následující tři kritéria:

- Vhodnost – je kritériem pro zhodnocení rozsahu, v jakém alternativa odpovídá situaci zjištěné analýzou okolí, dále se zabývá přínosem pro firmu nebo zlepšení konkurenční pozice firmy.
  - Přijatelnost – je v symbióze s lidským očekáváním, kdy zainteresované skupiny působící na podnik ovlivní navrhovanou strategii.
  - Proveditelnost – je kritérium, které umožňuje zjistit, jestli alternativa může být úspěšně implementována. Zda má podnik dostatek zdrojů a schopností pro realizaci.
- [3]

### **Výběr strategie**

Optimální strategie je vybrána na základě výše uvedených hodnocení alternativ vytvořených z analýz prostředí. Optimální strategie by měla nejlépe odpovídat stanoveným cílům podniku, kterých lze právě touto konkrétní strategií dosáhnout. [6]

#### **2.3.4 Implementace strategie**

Implementací strategie rozumíme uvedení či realizaci dané strategie do provozu. Jde o nejsložitější fázi strategického řízení a je velmi významná pro úspěch zvolené strategie.

Úspěšná strategie je podmíněna spolupracovníky, podřízenými, jejich organizováním i motivováním, přeměnou podnikové kultury a vytvořením těsného souladu mezi strategií a reálnou činností podniku. Strategie musí být v rámci implementace posunuta do denních aktivit, musí se projevit ve způsobu, jakým podnik provádí a organizuje konkrétní činnosti a musí být také viděn ve faktické práci manažerů a výsledcích podniku. [7]

Podstatnými faktory napomáhající implementaci strategie jsou:

- vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních, která umožňuje pružně a rychle reagovat na vyskytující se problémy při implementaci,
- schopnost podniku zvládnout vzniklé sociální problémy, které vyplynuly z realizace strategie,
- dobře vybudovaný informační systém a na něj navazující signalizační a varovný systém, poskytující spolehlivé informace o faktorech, které ovlivňují realizaci strategie,
- přesná formulace strategických cílů, aby nedošlo k nesprávnému výkladu či pochopení,

- reálnost a konzistentnost strategických operací,
- včasné zajištění potřebných zdrojů pro realizaci strategie,
- pravidelné hodnocení naplňování implementace strategie podle časového harmonogramu při využití kontrolní činnosti apod. [15]

Strategické priority a realizace strategických záměrů by se měly promítnout do motivace pracovníků. Jen tak je totiž možné dosáhnout toho, aby se lidé se strategií, kterou stratégové formulovali, ztotožnili a aby ji promítli do své každodenní práce. [9]

### **2.3.5 Strategická kontrola**

Posláním kontroly je zjištění, zda uskutečněné aktivity jsou v souladu s očekáváním, zajištění odstranění případných odchylek, poskytnutí zpětné vazby, která napomáhá tvorbě budoucích cílů a standardů. Je to proces, který zahrnuje vytvoření nových standardů, měření skutečné výkonnosti v porovnání se standardy, podnikání nápravných kroků tam, kde je to nezbytné. Kontrola se uskutečňuje v těchto krocích:

- stanovení standardů (kritérií), které musí produkt splňovat,
- zjištění skutečného stavu,
- korekce odchylek od standardů a plánů přepracováním plánů, modifikací cílů, přerozdělením nebo vyjasněním povinností, lepším výběrem a školením podřízených, snížením nebo zvýšením počtu pracovníků či kvalitnějším vedením. [10]

Všechny organizace musí kontrolovat své aktivity a vedení každého typu organizace si musí být vědomo, jak navrhnout efektivní kontrolní systém. Kontrola zajišťuje, že snahy všech členů firmy budou koordinovány dle standardů, pravidel, norem, rozpočtu a systému zpráv. Kontrolní systém vymezuje možnosti rozhodování vytvořením pravidel a regulí ke zvládnutí opakujících se situací, aby bylo zabráněno výstřednímu chování a byly poskytnuty standardy pro budoucí události. [10]

### **2.3.6 Konkurenční strategie**

Konkurenční strategii můžeme chápat jako sled činností a přístupů, které má při správné realizaci dané firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytýčených cílů v daném marketingovém prostředí a daném okamžiku.



Porter tvrdí, že výběr nejvhodnější konkurenční strategie je nejvíce ovlivněn zejména dvěma faktory, a to:

- přitažlivost odvětví,
- konkurenčním postavení firmy v daném odvětví. [1]

Při sestavení a výběru nejvhodnější konkurenční strategie pro danou firmu, je důležité analyzovat pět základních dynamických konkurenčních faktorů, které determinují výše uvedenou přitažlivost odvětví. Tyto dynamické konkurenční faktory určují ve svém výsledném působení pravidla konkurenčních vztahů, jejichž působení je bezpodmínečně nutné nejen poznat a správně pochopit, ale využít je, případně vhodnou aktivitou i změnit jejich působení ve prospěch vlastní firmy. Je prokázáno, že případná změna jednoho či více těchto faktorů může ve svých důsledcích vést i ke změně struktury odvětví a tím i jeho přitažlivosti. K těmto dynamickým konkurenčním faktorům patří:

- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba nových výrobků či služeb,
- dohadovací schopnost kupujících,
- dohadovací schopnost dodavatelů,
- soupeření mezi existujícími konkurenty. [1]

Má-li podnik dobrou strategii, odlišuje se od ostatních. Staví se tak do jedinečné pozice. Základní tvrzení týkající se strategie říká, že podnik prostě nemůže být pro všechny lidi vším a přitom si počínat zvlášť úspěšně. Strategie vyžaduje volbu. Je třeba se rozhodnout, jakou konkrétní hodnotu zajišťovat a komu ji poskytovat. Problémem zůstává, že podniky se nerady rozhodují mezi různými variantami, připadá jim to nebezpečné a omezující. Současně nestačí být jen jiný. Je třeba, aby se odlišnost osobitým způsobem vyrovnala s dalšími možnostmi, jak být jiný. [14]

## **Generické konkurenční strategie**

Dle Portera při zdolávání pěti konkurenčních sil existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické příslupy k předstížení jiných firem v odvětví a to:

- a) vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- b) diferenciaci,
- c) fokus (soustředění pozornosti). [13]

### **a) Vůdčí postavení v nízkých nákladech**

Jde o konkurenční strategii, která má za cíl dosáhnout pro danou firmu postavení s co nejnižšími náklady v porovnání s ostatní konkurencí v daném odvětví. Těží se zde z mnoha nejrozumnějších zdrojů nízkých nákladů, jako jsou např. zisk z velkovýroby, patentovaných technologií, know-how, výhodnějšího přístupu k surovinám, materiálům apod.

Má-li být firma v realizaci strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech úspěšná, musí najít a dokázat využít skutečně všechny možné zdroje umožňující dosáhnout nejnižších nákladů. Ve většině případů je intenzita konkurenčního boje mezi firmami uplatňujícími tuto strategii velmi vysoká a ostrá. I nepatrný přírůstek podílu na trhu je považován za velmi významný.

Velmi důležitou podmínkou úspěšného použití této strategie je nutnost skutečně dosáhnout nejnižších nákladů v odvětví. V opačném případě soupeření v této strategii vede k celkovému snížení výnosnosti tohoto odvětví. Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil.

Nízké náklady znamenají, že firmě zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření. Nízké náklady chrání firmu před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Nízké náklady přinášejí také ochranu proti vlivným dodavatelům, a to tím, že mají větší pružnost vypořádat se s růstem vstupních nákladů. Nízké náklady staví firmu do příznivého světla, pokud jde o substituty, ve srovnání s jejími konkurenty v odvětví. [1]

Je důležité, aby firma, která si zvolí tuto strategii, byla skutečně jedinou společností s nejnižšími náklady na určitém trhu. Pokud není jedinou firmou na trhu, která zvolila tuto strategii, může mít katastrofální důsledky ve výnosnosti. U této strategie významně záleží na preventivních zábranných akcích. [13]

### **b) Diferenciace**

Tato strategie umožňuje, aby firma dosáhla takové jedinečnosti v určitých oblastech, které zákazníci dokážou ocenit jako velmi důležité a jsou ochotni za tuto jedinečnost zaplatit i vyšší cenu.

Zdrojů diferenciace je velké množství a jsou rozmanité, neboť k nim může přináležet např. vlastní výrobek či služba, distribuční kanály, marketing, atd.

V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou. Je třeba zdůraznit, že strategie diferenciace neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady. Spíše je

možné říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči cenám.

Pro úspěšné uplatnění této konkurenční strategie je velmi důležitou podmínkou, že firma si musí vybrat pro svoji diferenciaci ty charakteristiky výrobků či služeb svých konkurentů v těch oblastech, které sami zákazníci považují za vytváření skutečných hodnot pro ně.

Tato strategie může být realizována více firmami, na rozdíl od předchozí strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech. Podmínkou jejich úspěchu, je existence zákazníci vnímaných a oceňovaných různých jedinečností. [1]

### **c) Fokus (soustředění pozornosti)**

Podstata této strategie tkví v tom, že svoji pozornost na zajištění výhody nízkých nákladů nebo na diferenciaci zaměřuje pouze na úzký segment, kterému se snaží uspokojit jeho potřeby přesně na míru.

Jsou dvě možnosti fokální strategie. U nákladové fokální strategie se snaží podnik zaměřit na výhodu nejnižších nákladů ve vybraném segmentu a při diferenciační fokální strategii se snaží o odlišení. Oba druhy fokus strategií spočívají v rozdílech mezi segmenty, na které se podnik zaměřuje. [13]

Tyto segmenty, na které se firma zaměřila, musí mít např. zvláštní potřeby, které jsou nedostatečně uspokojovány velkými výrobci, to znamená, že tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají široký záběr činnosti. [1]

## **2.4 Metody zpracování diplomové práce**

### **2.4.1 Metodika práce**

Tato kapitola je věnována způsobu zpracování mé diplomové práce. Tyto teoretické poznatky budou následně využity v praktické části práce.

Praktická část bude obsahovat analýzu současného stavu podniku. Po přezkoumání interních materiálů poskytnutých společností bude prozkoumáno okolí firmy a to jak vnější tak vnitřní. Bude zde použita analýza PESTE a dále Porterův model pěti konkurenčních sil. Abych zjistila hlubší souvislosti problémů v podniku, pomocí hodnototvorného řetězce

zanalyzují jednotlivé činnosti. Získané informace poslouží pro stanovení generické konkurenční strategie, která bude vybrána za pomoci vylučovací metody. Na závěr zhotovím SWOT analýzu a na jejím základě zjistím silné stránky a příležitosti společnosti, které je nutné využít a slabé stránky a hrozby, které je třeba minimalizovat.

Prvním krokem před začátkem zpracování mé diplomové práce bylo získání co nejvíce informací o společnosti DITIPO, a.s. V této fázi jsem čerpala informace z internetových zdrojů. V první části mé práce jsem se věnovala teoretickým poznatkům. Nejprve jsem charakterizovala teorii podnikání a podniku. Charakterizovala jsem co je to malý a střední podnik, jakou roli hraje v hospodářství. Poté jsem se zaměřila na to, co to vůbec je strategie, zaměřila jsem se také na strategické řízení. Dále je tato část věnována konkurenci a konkurenceschopnosti podniku, zahrnující také konkurenční strategie.

Všechny použité analýzy budou sloužit ke zjištění konkurenceschopnosti společnosti. Na základě SWOT analýzy budou provedeny následné návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení situace firmy, a také ke zvýšení konkurenceschopnosti.

V diplomové práci budou použity materiály poskytnuté společností DITIPO, a.s., internetové zdroje, znalosti odborníků a odborná literatura. Hlavním zdrojem informací však bude komunikace s výkonným ředitelem společnosti.

#### **2.4.2 Externí analýza**

Podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se však může jednat o potenciální hrozby pro její existenci. Proto je nutné okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Důležitost těchto činností je dána především skutečností, že hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn fungování podniku jsou v převážné většině případů dány především vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě jeho vnitřním stavem. [4]

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku takové příležitosti a ohrožení, které by v budoucnu mohly mít významný vliv na strategické postavení podniku a na které by pak vyvozená strategie měla reagovat s cílem maximálního využití nabízených příležitostí a v případě ohrožení, nalezení cesty jak se mu vyhnout, nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. [3]

#### 2. 4. 2. 1      **PESTE analýza**

Za klíčové součásti makroprostředí lze označit faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Každá z těchto skupin zahrnuje řadu faktorů, které různým způsobem ovlivňují podnik.

##### ▪ **Politické faktory**

Jednotlivé podniky a tím i celou národní ekonomiku výrazným způsobem ovlivňuje celková politická stabilita dané země. Ta je jedním z podstatných vlivů, které determinují důvěru investorů, možnosti ekonomického rozvoje a tím i konkurenceschopnost. Fungování ekonomiky ovlivňuje především legislativa státu. Stát je samozřejmě také významným zaměstnavatelem a spotřebitelem, protože se mimo jiné zabývá vytvářením veřejných statků.

Významnou funkcí státu je také definování a realizace hospodářské politiky. Ta ovlivňuje podniky např. výší daňového zatížení, prostřednictvím privatizace a deregulace, ale může mít také podobu podpory malých a středních podniků, exportu, ekologie nebo výzkumu a vývoje. [8]

##### ▪ **Ekonomické faktory**

Situaci podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Jedná se především o faktory:

- hospodářský cyklus tuzemské i světové ekonomiky, tj. zdali ekonomika je ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury,
- politická situace v zemi a její vliv na ekonomiku,
- hospodářská politika vlády (regulace, podpora podnikání),
- monetární politika státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů měn),
- fiskální politika (daňové zatížení firem, vládní výdaje)
- platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míra zadlužení,
- míra inflace (případně deflace),
- situace na kapitálovém trhu.

Každý z těchto faktorů může usnadňovat nebo dosahovat strategických cílů podniku. Pro správné fungování ekonomiky je důležité uvědomit si fungování tzv. **magického čtyřúhelníku**, který tvoří:

- ekonomický růst,
- nezaměstnanost,

- inflace,
- vnější rovnováha.

Cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. [4]

#### ▪ **Sociální faktory**

Důležitou roli zejména sehrávají následující faktory:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti,
- hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců),
- životní styl,
- životní úroveň,
- kvalifikační struktura populace,
- zdravotní stav a struktura populace.

Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na druhé straně silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci. [4]

#### ▪ **Technologické faktory**

Úspěšnost i samotnou existenci podniků na trhu mohou mnohdy velmi významně ovlivňovat faktory technologického pokroku, tedy nové vynálezy a zásadní inovace. Investování do technologického rozvoje se stává na jedné straně nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik. Předem totiž není nikdy jisté, zda výstupy z výzkumu a vývoje, do kterého bylo podnikem investováno, budou poptávány spotřebiteli v dostatečné míře, která zajistí návratnost vynaložených prostředků. [8]

Strategické zaměření na technický rozvoj v oblasti výrobků je velmi významný zejména pro firmy sledující diferenciací obchodní strategii. Firmy s touto strategií užívají jako svoji hlavní konkurenční zbraň exkluzivní charakter svých výrobků, za něž pak inkasují vyšší ceny než jejich konkurenti. Přirozeným způsobem získání takovéto exkluzivity je právě technický rozvoj. [4]

#### ▪ **Ekologické faktory**

Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmisťování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrob. Vlivem ekologických faktorů, případně

vyčerpáním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. [4]

Je také vhodné zmínit možný vliv častějších přírodních katastrof na odvětví pojišťovnictví. Dalším faktorem, který v dnešní době pro podnikovou sféru výrazně nabírá na důležitosti, je faktor ekologického uvědomění zákazníka a jeho osobní postoje k otázkám a problémům životního prostředí. [8]

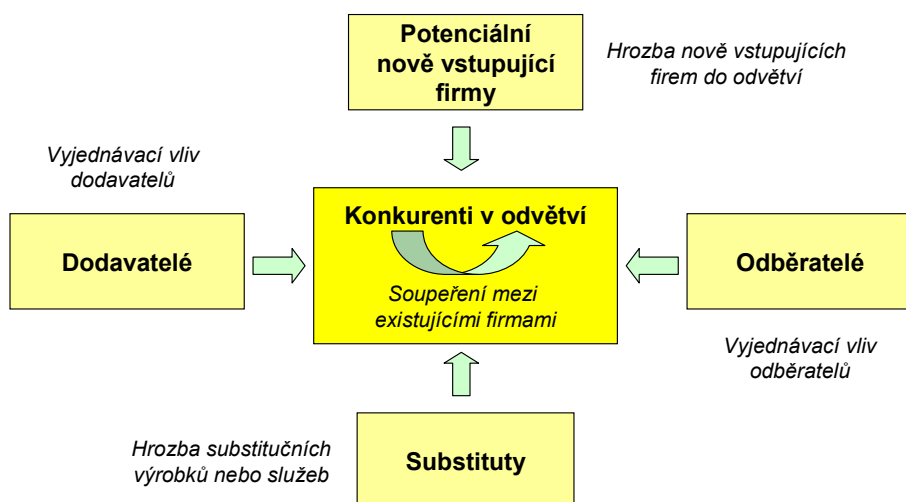
#### **2. 4. 2. 2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy mikrookolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí podniku. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů): [4]

- současní konkurenti,
- potenciální noví konkurenti,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- substituční výrobky.

Najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch, je cílem této analýzy. Protože společný vliv těchto sil může být až bolestivě zřejmý všem konkurentům. Klíčem pro rozvoj je nahlédnout pod povrch a analyzovat zdroje každé z těchto sil. Znalost těchto základních zdrojů konkurenčního tlaku zřetelně ukáže na silné a slabé stránky společnosti, ozřejmí její postavení v odvětví, vyjasní, ve kterých oblastech se mohou změny nejvíce vyplatit, a zdůrazní místa, v nichž trendy odvětví nabízí největší příležitosti nebo odkud může přijít ohrožení. Celá tato analýza směřuje k pochopení situace odvětví v širším kontextu a tak k možnosti učinit závěry o celkové relativní atraktivitě nebo neatraktivně odvětví. [5]

Obr. 2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

**Rivalita mezi konkurenčními podniky v odvětví:** Vnitřní rivalita je úroveň konkurenčního boje mezi firmami soutěžícími na stejném trhu.

Používají se taktiky cenové a reklamní kampaně, uvádění nových výrobků a nabídky lepších služeb nebo záruk zákazníkům. K rivalitě dochází, pokud je jeden nebo více konkurentů pod tlakem nebo vidí příležitost si své postavení zlepšit. Ve většině odvětví má konkurenční chování jedné firmy znatelný vliv na konkurenci a přiměje ji reagovat a usilovat o protitlak, tzn. že firmy jsou vzájemně závislé. [5]

Jedním z nejvýznamnějších faktorů při vytváření obchodní strategie podniku je analýza existující konkurence. Podnikový management by si měl uvědomovat, jaké jsou klíčové faktory úspěchu jednotlivých konkurentů a vlastního podniku. Proto by měl na základě této analýzy provádět taková opatření, která jsou pro daný podnik zdrojem vyšší hodnoty pro zákazníka.

Mezi konkurenční výhody z hlediska vnějšího vnímání lze uvést faktory, jako jsou např. cena a kvalita produktu nebo služby, rychlost nákupu či vyřízení objednávky, celková spokojenost zákazníka, úroveň kvalifikace zaměstnanců, vnější projev podniku a jeho pověst či šíře nabízeného sortimentu. Mezi konkurenční výhody z interního hlediska podniku lze řadit např. strategické zaměření podniku, tržní podíl, úroveň inovačního potenciálu, schopnost řízení nákladů či flexibilitu výrobního procesu. Získané informace o klíčových faktorech úspěchu konkurentů a ze špičkových organizací daného oboru na trhu lze poté proměnit ve výrazné konkurenční výhody daného podniku. [8]



**Rivalita nových konkurentů** se dostavuje tehdy, když na rostoucím trhu je dosahováno nadprůměrných zisků a zároveň je snadné vstoupit do daného oboru. Bariéry vstupu:

- Strategická bariéra – existující dodavatelé se snaží, aby jejich trh byl pro nově příchozí neaktivní.
- Strukturální bariéra – tržní investice, které jsou naprosto nezbytné pro získání místa na trhu a vejítí do podvědomí zákazníků; vybudování výrobní kapacity z důvodů dosažení optimálních výrobních nákladů; nezkušenost a malý přístup k distribučním kanálům.

Čím budou tyto prahy na vyšší úrovni, tím méně nových firem bude mít zájem vstoupit na trh. [1]

Nové firmy, které do odvětví vstupují, přináší novou kapacitu, touhu získat podíl na trhu a často významné zdroje. Ceny se mohou nabídkou snížit nebo povinné náklady nafouknout, což sníží ziskovost. Jestliže jsou bariéry vysoké a/nebo nová firma může očekávat ostrou odvetu stávajících konkurentů, potom je hrozba vstupu nízká. [5]

**Rivalita pomocí substitučních výrobků:** jde o výrobky, které mají schopnost funkční náhrady již existujících výrobků. Tyto výrobky jsou větším nebezpečím pro dodavatele za předpokladu, že poměr kvality a ceny se zvyšuje; kupující flexibilně reagují na nabídku; kupující nemusí investovat z důvodu přechodu na substituční výrobek. [1]

V širším smyslu všechny firmy odvětví konkurují odvětví vyrábějícím substituční výrobky. Substituční výrobky limitují potenciální výnosy odvětví tím, že stanoví strop cenám, které mohou danému odvětví přinášet zisk. Čím přitažlivější je cena substitučních výrobků, tím horší je dopad na zisky v odvětví. [5]

**Rivalita od kupujících:** jedná se o případy, kdy jednotlivé firmy jsou součástí celého výrobního řetězce. V těchto případech „mocenská pozice“ některých firem určuje, kdo vydělává peníze. Tato síla a význam kupujících závisí na následujících prvcích: počtu kupujících, stupni koncentrace kupujících, nebezpečí zpětné integrace, stupni diferenciaci produktů, ovlivnitelnost kvalitou produktu. [1]

Kupující mohou stlačit ceny, požadovat vyšší kvalitu nebo více služeb nebo tlačít konkurenci proti sobě navzájem – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Síla každé významné skupiny kupujících v odvětví závisí na mnoha okolnostech její situace na trhu a na relativní důležitosti jejich nákupů ve srovnání s celkovým podnikáním odvětví. [5]

Strategie musí v první řadě zajímat, kdo jsou jejich zákazníci, a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. Dále je musí zajímat, kdo může být jejich potenciálním zákazníkem a jaké jsou trendy, které by jejich zákazníky mohly vést ke změnám požadavků a chování. [4]

**Rivalita způsobená dodavateli:** jde o růst nebo pokles síly dodavatelů v závislosti od následujících faktorů: stupeň koncentrace dodavatelů, zjednodušení následné integrace, dodávky jedinečných produktů, dodávka činitele mající zásadní význam pro kvalitu finálního výrobku. [1]

Se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele. Čím vyšší úroveň pak bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat. Dodavatelé mohou uplatňovat svou vyjednávací sílu zvýšením cen nebo snížením kvality zboží a služeb, které danému odvětví nabízejí. Silní dodavatelé tak mohou omezit ziskovost odvětví, které nemůže nárůst nákladů promítnout do cen. [5]

Všechny nabízené produkty vznikly z určitých zdrojů. Je tedy důležité analyzovat vstupy potřebné k výrobě či prodeji daných výrobků, a to především jejich dostupnost, náklady a také stabilitu dodávek. [8]

### 2.4.3 Interní analýza podniku

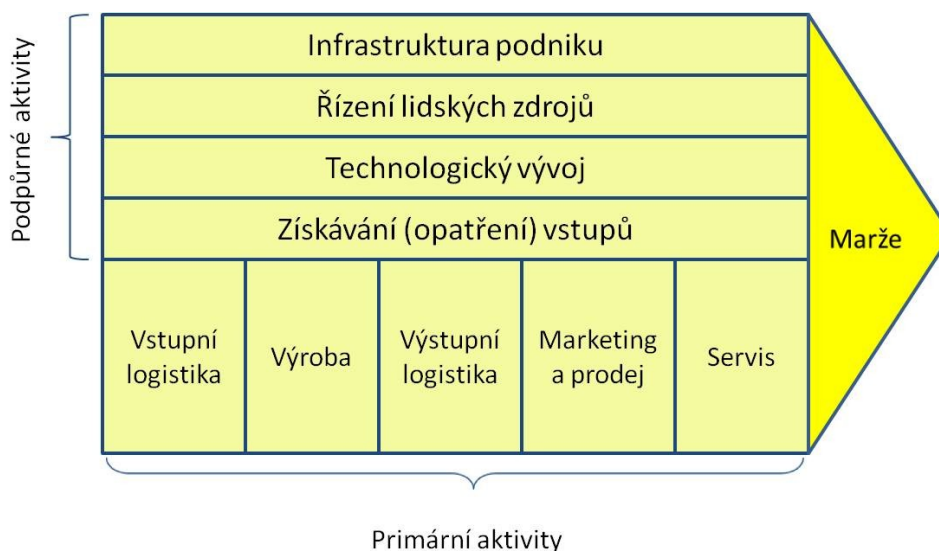
Interní analýza má za úkol stanovit silné a slabé stránky podniku. Zjištění silných stránek může vést k vytvoření strategie. Na druhé straně jsou slabé stránky, které uvádějí podnik do nevýhody. Abychom byli schopni identifikovat schopnosti podniku, musíme provést rozbor a hodnocení jednotlivých funkčních oblastí podniku, například výroby, marketingu, výzkumu a vývoje, personálu nebo ekonomiky. K této analýze bude v praktické části použito Porterova hodnototvorného řetězce.

#### Hodnototvorný řetězec podniku

Na každý podnik lze pohlížet jako na soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat, dodávat a zajišťovat službami výrobky podniku. Tyto činnosti lze znázornit a zkoumat pomocí hodnototvorného řetězce.

Mají-li být analyzovány zdroje konkurenční výhody, je třeba systematicky zkoumat všechny činnosti, které podnik provádí, a analyzovat, jak na sebe vzájemně působí. Tyto činnosti lze znázornit a zkoumat pomocí hodnototvorného řetězce. [14]

Obr. 2.3 Hodnotový řetězec



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

Hodnototvorný řetězec identifikuje všechny strategicky významné aktivity. Aktivity firmy se dle této teorie dělí na dvě základní skupiny:

1. Primární aktivity, které se přímo týkají fyzické výroby, prodeje a dopravy výrobků.
2. Podpůrné aktivity vztahující se především k podpoře primárních aktivit.

#### a) Primární aktivity

Do primárních aktivit řadíme pět základních kategorií aktivit. Jsou to:

- Vstupní logistika, tj. Aktivity spojené s pořízením vstupů, jejich skladováním, rozvozem a manipulací.
- Výroba, tj. operace zahrnující aktivity spojené s transformací vstupu na konečné produkty, např. strojní zpracování, údržba zařízení.
- Výstupní logistika zahrnující aktivity spojené se skladováním a distribucí zboží.
- Marketing a prodej, např. reklama, podpora prodeje, výběr distribučních kanálů.
- Služby, kam patří aktivity spojené s udržováním či zvyšováním hodnoty produktu.

## **b) Podpůrné aktivity**

Podpůrné aktivity podporují jak primární aktivity, tak sebe samy. Zajišťují primárním aktivitám potřebné zdroje, vstupy, technologie, lidské zdroje atd. Podpůrné aktivity dělíme na:

- Získávání vstupů – týká se opatřování vstupů, které jsou spotřebovány v hodnotovém řetězci firmy. Obstarávané vstupy zahrnují suroviny, strojní vybavení, vybavení laboratoří, kanceláří a budov. Náklady opatřování jako funkce jsou zpravidla zanedbatelné, je však třeba si uvědomit, že výsledky těchto aktivit mají často značný význam pro naplňování strategických cílů.
- Technologický rozvoj – každá hodnototvorná aktivita vyžaduje určitou technologii, ať již se jedná o výrobní či nevýrobní operace.
- Řízení lidských zdrojů – tato oblast zahrnuje veškeré aktivity spojené s nábořem, výběrem, školením a rozvojem pracovníků atd. Řízení lidských zdrojů silně ovlivňuje všechny firemní aktivity, ať již primární, či sekundární, a je proto jedním z významných strategických faktorů.
- Infrastruktura firmy – skládá se z řady aktivit, jako je vlastní řízení firmy, plánování, finance, účetnictví, právní záležitosti, řízení jakosti, firemní informační systém. [4]

Hodnototvorné činnosti jsou základními stavebními kameny konkurenční výhody. To, jak bude každá hodnototvorná činnost vykonávána, rozhodne o tom, zda podnik bude mít ve srovnání s konkurenty vysoké nebo nízké náklady, ale také o tom, jaký bude mít přínos pro potřeby kupujících, tedy diferenciaci. [14]

### **2.4.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. [14]

SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina/hrozba ze SWOT by měla mít při takovémto přístupu a návrhu strategie svůj protějšek, opatření, které ji eliminuje. [4]

Obr. 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Externí analýza	Příležitosti (Opportunities)	Strategie využití S – O <i>Využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí</i>	Strategie hledání W – O <i>Eliminace či odstranění slabých stránek využitím příležitostí</i>
	Hrozby (Threats)	Strategie konfrontace S – T <i>Využití silných stránek pro eliminaci hrozeb</i>	Strategie vyhýbání W – T <i>Boj o přežití – obrana zaměřená na překonání slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

**a) Strategie využití S - O:** V prvním, nejpříznivějším kvadrantu se podnik setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Výsledkem příznivých okolností by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie označovaná jako strategie „max – max“, SO (Strengths a Opportunities). Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to pochopitelně nejvíce žádaná situace, cíl většiny podniků. Silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi. V zájmu většiny podniků je dosáhnout pohybu z jiné pozice právě do této situace.

**b) Strategie konfrontace S – T:** Ve druhém kvadrantu jsou silné stránky podniku podrobeny nepříznivým okolím. Tato strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami.

Strategie „min – max“, strategie ST (Strengths a Threats) předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. V této situaci je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diverzifikační strategie.

**c) Strategie hledání O –W:** Podnik ve třetím kvadrantu má na trhu mnohé příležitosti, avšak je nucen čelit velkému množství svých slabých míst. Strategie „max – min“, strategie OW (Opportunities a Weaknesses) klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Zaměření strategie v tomto případě spočívá v důsledné eliminaci slabých stránek a dále ve větším využití tržních příležitostí, často se jedná o strategii turnaroundu.

**d) Strategie vyhýbání W – T:** Čtvrtý, nejméně příznivý kvadrant ukazuje podnik v situaci, ve které u něho převažují slabé stránky, a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Strategie „min – min“, strategie WT (Weaknesses a Threats) se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. V tomto případě se jedná spíše o strategii obrannou a defenzivní, vycházející často z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic. [14]

Rychlost a jednoduchost patří mezi výhody SWOT analýzy. Každá firma si tak může vytvořit sama svou vlastní SWOT analýzu snadno, rychle a levně. Je však nutné, aby se na ní podílelo co nejvíce pracovníků na všech hierarchických stupních.

#### **2.4.5 Shrnutí kapitoly**

V této kapitole jsem se věnovala metodám, které budou prakticky využity v následující části mé diplomové práce.

Podnik bude charakterizován na základě informací poskytnutých managementem podniku, pomocí pozorování, dotazování a rozhovorů. Dále bude zpracována externí analýza podniku, ke které bude využita PESTE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Poté bude provedena analýza tří největších konkurentů společnosti DITIPO, a.s. Následovat bude interní analýza podniku pomocí Porterova hodnototvorného řetězce. Zde budu analyzovat primární a podpůrné aktivity podniku. V závěru bude provedena SWOT analýza. Ta bude hlavním zdrojem při formulaci strategie podniku. Návrh strategie bude zaměřen na eliminaci slabých stránek a hrozeb díky využití silných stránek a příležitostí.

### **3 Analýza prostředí a okolí podniku**

V praktické části mé diplomové práce se zaměřím na představení společnosti Ditipo, a.s., kterou jsem si vybrala. Poté budu analyzovat vnitřní a vnější okolí podniku, provedu analýzu vnitropodnikových faktorů a na základě toho zpracuji SWOT analýzu. Podle ní se pak pokusím společnosti doporučit strategii, jako nástroj určující budoucí směřování společnosti a jako prostředek k rozvoji konkurenceschopnosti.

#### **3.1 Představení společnosti**

Předchůdce společnosti DITIPO, a.s. – firma DITIPO, v.o.s. - byla založena v roce 1991. Od svého vzniku podniká v oblasti papírnického a dárkového zboží, které podporuje komunikaci mezi lidmi – blahopřání, pohlednice, dopisní soupravy a vše k balení dárků. Během následujících let se stala v tomto sortimentu jednou z vedoucích společností na trhu.

Rychlý rozvoj a příprava na jednotný evropský trh si vyžádaly změnu právní formy společnosti. Cílem bylo zvýšení kredibility firmy ve vztahu k cizím zdrojům kapitálu a případnému vstupu zahraničního strategického investora. V listopadu 2001 byla založena dceřinná akciová společnost POHLEDY, a.s., která byla od 1. 1. 2002 přejmenována na DITIPO, a.s. a od téhož data převzala veškeré zaměstnance i výrobní a obchodní aktivity firmy DITIPO, v.o.s.

V současnosti zaměstnává přes 90 kmenových zaměstnanců a s přibližně stejným počtem externistů spolupracuje příležitostně. Společnost DITIPO a.s. vykazuje obrát okolo 100 milionů korun.

Společnost sídlí v Uherském Brodě, kde má kanceláře, rozsáhlé sklady a výrobní prostory. Její součástí je také dceřinná společnost Ditipo, s.r.o., která podniká na Slovensku kde má firma sklady a výrobní zařízení, a pobočka v Praze, kde je vzorková prodejna firemních produktů.

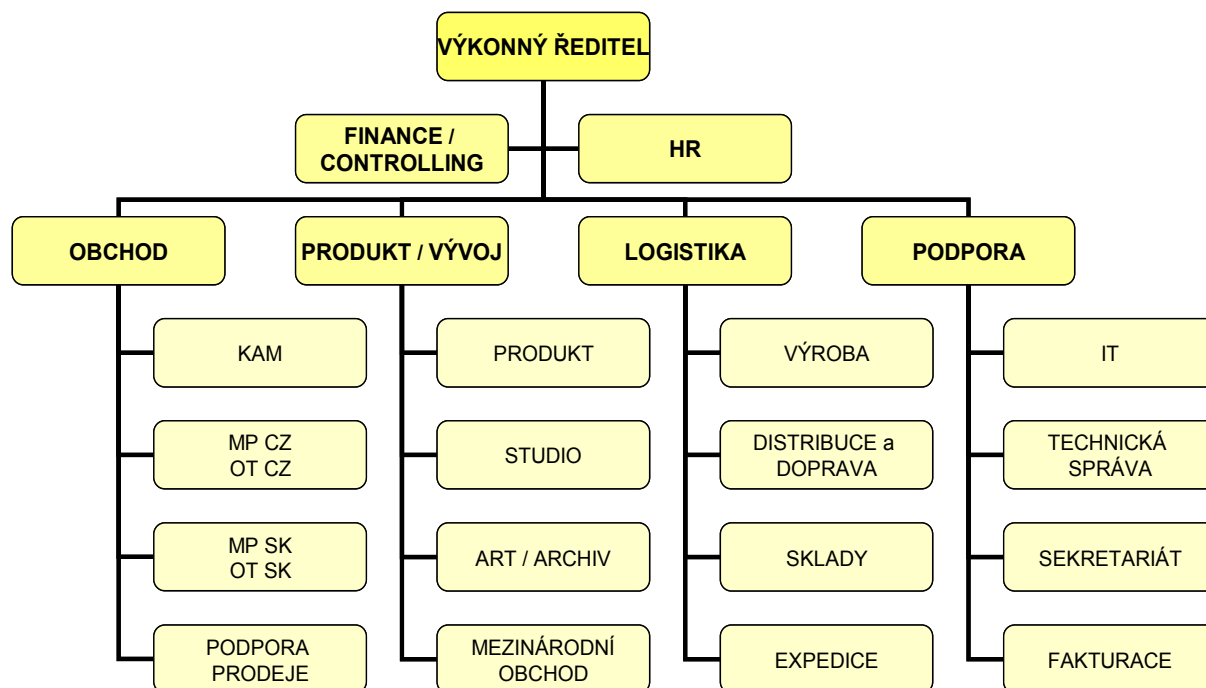
Společnost se vypracovala na jednu z největších firem v České republice, která vyrábí a dodává blahopřání do obálky, pohlednice, dopisní soupravy a vše potřebné k balení dárků. Je součástí mezinárodní skupiny firem, které jsou hlavními dodavateli luxusního papírenského zboží do nadnárodních řetězců obchodních domů, supermarketů a hypermarketů. Firma DITIPO, a.s. je výhradním licenčním partnerem společnosti American

Greetings Corporation pro Českou a Slovenskou republiku. Má vlastní grafické studio, kde vytváří nové kolekce motivů na své produkty.

Svoji úspěšnou budoucnost staví firma DITIPO a.s. především na plném respektování morálních a etických zásad podnikání, na dobrém servisu pro zákazníky a na kvalitě zboží. Heslem firmy je: **„Radost pro všechny.“** Společnost se snaží, aby zůstala naděje na radostný život co nejdéle i pro lidi, kteří mají postižený zrak. Proto se firma výrazně podílí na rozvoji špičkového pracoviště očního lékařství.

Společnost DITIPO a.s. lze charakterizovat jako společnost zaměřující se zejména na obchodní činnost. Z toho vyplývá skutečnost, že strategické plány počítají s rozvojem tohoto druhu činnosti, na úkor výroby. Přesto má společnost také své výrobní zařízení, které zejména v minulosti tvořilo její významnou část. Dnes je jeho úloha spíše doplňková a výrobní činnost zajišťuje přibližně 35 zaměstnanců. Jejich hlavním úkolem je zajišťování některých specifických operací na jednotlivých finálních výrobcích, které si společnost z důvodu uchování firemního tajemství a z důvodu úspory nákladů provádí sama. Dalším z důvodů, proč si společnost DITIPO a.s. stále ponechává své výrobní zařízení je špatná zkušenost se subdodavateli, kteří nebyli schopni v plné míře zajistit, jak kvantitativně, tak především kvalitativně, specifická přání a požadavky společnosti.

Obr. 3.1 Organizační struktura



Zdroj: interní materiály firmy



## A. Principy a hodnoty firmy

**Orientace na potřeby zákazníka:** primárním cílem veškerých firemních činností je snaha o uspokojení potřeb všech našich zákazníků.

**Trvalé zlepšování všech firemních procesů:** neustále se snažíme zvyšovat kvalitu všech firemních procesů, což vede k celkovému zvyšování konkurenceschopnosti firmy.

**Kvalita:** výsledkem naší práce je kvalita ve všech směrech neboť pouze kvalitní výrobky a služby se mají šanci uplatnit na současných náročných trzích.

**Týmová práce:** je základním kamenem úspěšného fungování a rozvoje naší firmy. Pracujeme a komunikujeme přes hranice funkcí a regionů. Při své práci využíváme zkušeností svých kolegů a učíme se z úspěchů i selhání.

**Čestnost a profesionalita:** naše chování je čestné a profesionální ve všech ohledech a situacích.

**Úcta a respekt:** ke každému jednotlivci se chováme s patřičnou úctou, respektujeme jeho názory, kulturu a vyznání.

**Dobré jméno:** pouze seriózním přístupem k obchodním partnerům, kvalitními výrobky a službami poskytovanými na profesionální úrovni si můžeme vybudovat a udržet dobré jméno, které je předpokladem dalšího úspěšného vývoje naší firmy.

## B. Mise a vize firmy

Poslání (mise) společnosti DITIPO, a.s. je shrnuto ve firemním mottu – ***RADOST PRO VŠECHNY.***

- Společnost chce vytvářet ekonomicky silnou firmu, jejíž výrobky by pomáhaly lidem nacházet cestu k sobě, pomáhaly jim ve vyjádření jejich nejniternějších myšlenek a pocitů, zpříjemnily jim čas svátků a životních mezníků a přinášely radost všem – těm co dávají i těm co přijímají.
- Chce vytvářet ekonomicky silnou firmu s otevřenou a příjemnou pracovní atmosférou, ve které by všichni lidé, kteří firmu tvoří, nacházeli pevné zázemí pro realizaci svých představ o plnohodnotném životě pracovním i osobním a aby jim práce ve firmě přinášela vnitřní uspokojení a radost.
- Chce vytvářet ekonomicky silnou firmu, která by byla přínosem pro všechny regiony, ve kterých působí, a která by pomáhala zvyšovat zaměstnanost i životní úroveň v dané oblasti, kterou by každý region rád přijal a se kterou by všichni rádi spolupracovali.

- Chce vytvářet ekonomicky silnou firmu, která část svých zisků každoročně daruje na výzkum a rozvoj v očním lékařství, aby mohl být zachráněn zrak alespoň některým lidem, kterým hrozí slepota. Chce, aby i těmto lidem zůstala radost ze života.

Vizi společnosti je být vedoucí firmou českého a slovenského trhu s papírnickým a dárkovým zbožím, které podporuje komunikaci mezi lidmi.

### **C. Cíle firmy**

- Dodávat široký sortiment kvalitního a neustále inovovaného zboží za přijatelnou cenu.
- Být vedoucí firmou českého a slovenského trhu s papírnickým zbožím.
- Poskytovat maximální servis s důrazem na včasnost dodávek a podporu prodeje.
- Být spolehlivým, důvěryhodným a jasně profilovaným obchodním partnerem.

### **D. Strategie firmy**

- Neustálý odborný i osobnostní růst pracovníků – učící se organizace.
- Dlouhodobá spolupráce se zákazníkem založená na osobním kontaktu.
- Vyhledávání stále nových příležitostí ke zvýšení odbytu (zákazníci i produkt).
- Spolupráce s partnery, kteří jsou perspektivní na globálních trzích.

## **3.2 Produkty firmy**

V prvopočátcích své existence byla společnost DITIPO orientována spíše na výrobu. V důsledku změn na trhu a v neposlední řadě díky svému vlastnímu vývoji začala společnost orientovat své aktivity na obchodní činnost. V současnosti tedy prodejní sortiment společnosti DITIPO, a.s. zahrnuje jak vlastní výrobky, tak i zboží, které nakupuje u subdodavatelů.

Postupem času společnost DITIPO, a.s. vyprofilovala několik produktových řad, které nyní tvoří portfolio nabízených produktů. Tyto produktové řady jsou:

- blahopřání, pohlednice, dopisní soupravy,
- vše k balení dárků,
- dárkové předměty,
- svět zábavného učení.

### **a) Blahopřání, pohlednice, dopisní soupravy**

Tato produktová řada je charakteristická snahou podporovat komunikaci mezi lidmi. Výhledově bohužel tento osobní způsob komunikace, díky rozvoji informačních technologií, bude spíše stagnovat. Konkrétně tato produktová řada sestává z následujících komponentů:

#### **Blahopřání**

Jsou nabízena blahopřání pro všechny příležitosti, v různých stylech a zpracováních. Blahopřání často zdobí fólie (zlacení), slepotisk, výsek, klimr, UV lak, nalepovaná aplikace, šňůrka, případně různé kombinace. Většina blahopřání obsahuje text, který spolu s grafickým nebo fotografickým motivem dává každému blahopřání osobitý styl.

Zajímavá a oblíbená jsou blahopřání vyseknutá do tvaru listiny nebo blahopřání ve formátu A4. Netradiční jsou blahopřání ve formě plakátu a posledním hitem jsou blahopřání s polyfonními melodiemi a světelnými efekty.

#### **Pohlednice**

Společnost nabízí pohlednice s textem i bez textu, různými focenými nebo kreslenými motivy: květiny, zvířata, dětské motivy, žánrové pohlednice určené k různým příležitostem.

Novinkou jsou pohlednice vysekávané (do tvaru listiny, zaoblené okraje, vroubky) a pohlednice zdobené třpytkami (tzv. klimrem). Výrazně odlišné jsou takzvané lentikulary (3D pohlednice), s prostorovým nebo měnícím se motivem.

#### **Dopisní soupravy**

Nabízí také dopisní soupravy v různých provedeních kreslených nebo focených motivů s různým zpracováním obálek a papírů. Designer's Collection – (Luxusní papíry A4 s designem) je vhodná pro laserové i inkoustové tiskárny, kopírky nebo ruční psaní. Podložka pod myš ve formě bloku slouží pro poznámky, připomínky, vzkazy a telefonní čísla.

### **b) Vše k balení dárků**

Společnost DITIPO, a.s. dodává ucelený sortiment produktů určených k balení, zdobení, značení a prezentaci dárků. Tedy především:

- Balicí papír v arších i rolích, balicí fólie (matné, celofán)
- Dárkové tašky (matné, lesklé, holografické, papírové „EKO“) v několika různých velikostech. Motivy trendy i klasické, dětské, humorné...

- Dárkové sáčky (holografické, metal, matné, celofánové, polocelofánové) v různých barvách, motivech a velikostech
- Vázací materiál – velmi široká nabídka vázacích a dekoračních stuh v různých barvách, velikostech a provedeních: Polypropylenové stuhy, mašle, nalepovací rosetky a stahovací stuhy, látkové dekorační stuhy, jutové stuhy, provázky, stuhy, rosety a stahovací stuhy z materiálu raphia, sisalové vlákno, lýko, papírové stuhy.
- Dárkovky – různé motivy visaček k dárkům

Tato produktová řada využívá módní vlnu, která ovlivňuje stále větší počet lidí. Balení dárků, stuhy, jmenovky, to je sortiment, po kterém právě nyní stoupá poptávka.

### c) Dárkové předměty

Řada **Elliot & Buttons** obsahuje vzájemně kolekci dárkových předmětů v jednotném stylu. Ve spojení s novým typem stojanu působí velmi luxusně. Stojany exkluzivně dodává Ditipo vybraným zákazníkům. Nosným produktem řady Elliot & Buttons je plyšový slon Elliot a malá myška Buttons. Plyšové produkty jsou vyrobeny z velmi kvalitního materiálu a vynikají detailním zpracováním. Elliot je milý, příjemný na dotek. Jeho jednotlivé části jsou vyplněny antistresovými kuličkami.

V kolekci najdete i přívěsky, klíčenky, figurky, foto rámečky a klipy na fotky. V nabídce jsou i sezónní varianty (Valentýn, Vánoce). Kolekci doplňují balicí papíry, dárkové krabice, tašky a blahopřání.

### d) Svět zábavného učení

MOTTO: „Je tolik zábavných způsobů učení ...“

Jedná se o zcela nový program, který nabízí komplexní rozvoj osobnosti pro děti od 3 do 7 let. Tento program dává rodičům možnost nejenom optimálně připravit své dítě na školní docházku, ale především rozvíjet jeho přirozené nadání. Na zpracování publikací se podíleli přední odborníci v oboru psychologie a pedagogiky.

Svět zábavného učení zahrnuje výrobky:

- Výukové publikace se stíratelným povrchem listů, formát A4, celobarevné, 16 stran.
- Kreativní omalovánky - omalovánky do kapsy, mandaly, omalovánky – vystřihovánky, omalovánky A5.
- Zábavně-vzdělávací papírové hry - pexesa : rozsah L, M, S, domina: jazyková, školní, hlavolamy.

- Doplnkový sortiment - analogové hodiny s omalovánkami, papírové zboží pro děti, diplomy, rozvrhy hodin, bloky na šňůrce s tužkou: kombinace omalovánek, domalovánek, hlavolamů a čistých listů, zábavné notesy: Sudoku, Piškvorky, Námořní bitva, Město-jméno-zvíře-věc, osobní vizitky s barevným designem.
- Bloky s barevným potiskem vnitřních listů, foceně nebo kreslené motivy, linkované, nelinkované.

Poslední zmíněná produktová řada – Svět zábavného učení – je produktová řada zavedená do prodeje v průběhu roku 2003. Společnost DITIPO, a.s. však předpokládá, že právě tato produktová řada se stane její „vlajkovou lodí“.

### **3.3 Externí analýza podniku**

#### **3.3.1 PESTE analýza**

##### **a) Politické faktory**

Fungování ekonomiky mohou silně ovlivňovat aktivity vlády a jiných orgánů a institucí, které se podílejí přímo či nepřímo na řízení státu a ekonomiky (soudy, centrální banka, burza, politické strany, média). I když je Česká republika demokratickým státem, někdy se stává až příliš svobodnou, což zapříčiňuje velký chaos ve vládě a její celkovou nestabilitu.

Společnost DITIPO, a.s. ovlivňují zákony o DPH, o dani z příjmu, o účetnictví, obchodní a občanský zákoník, zákoník práce a podobné, dle kterých se musí společnost řídit. Nejdůležitějším zákonem, kterým se společnost řídí, je zákon č. 121/2000 Sb., zákon o právu autorském. Významný vliv státu na podnik spočívá v jeho zákonodárné funkci. Zákony, vyhlášky a prováděcí předpisy musí dodržovat všechny společnosti.

##### **b) Ekonomické faktory**

Situaci firmy ovlivňuje především ekonomická situace v České republice zahraničí, kde se ekonomika pohybuje již delší dobu ve finanční krizi. Všeobecně horší situace u nás a ve světě zasáhla i firmu DITIPO a došlo k poklesu obrátu. Ten se podařilo částečně kompenzovat snížením nákladů.

Mezi další faktory, které ovlivňují ekonomiku, patří také politická situace v zemi, hospodářská situace země, monetární a fiskální politika, platební bilance, míra inflace, vývoj nezaměstnanosti a situace na kapitálovém trhu.

#### ▪ Ekonomický růst

Hlavním tahounem domácí ekonomiky v roce 2010 byl tradičně export, negativně se na HDP podepsalo stavebnictví a zemědělství. Rizikem dalšího pozitivního vývoje HDP je zahraniční poptávka. Právě na německé ekonomice je do značné míry závislý český průmysl, jenž využívá subdodávek německým firmám, a těží tak z úspěchu německého exportu. Dalším faktorem, který pravděpodobně utlumí růst ekonomiky, bude seškrťávání vládních výdajů a další plánované reformy. [24]

Tab. 3.1 Vývoj HDP v ČR za období 2006 – 2010

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
HDP (v %)	6,8	6,1	2,5	-4,1	2,4

Zdroj: Český statistický úřad. [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

#### ▪ Nezaměstnanost

Míra registrované nezaměstnanosti v lednu 2011 dosáhla 9,7%. V průběhu února míra registrované nezaměstnanosti poklesla o 0,1 p. b. na 9,6 %. Celkový počet uchazečů o zaměstnání se snížil o 0,9 % na 566896 a počet volných pracovních míst vzrostl o 2,5 % na 32 164. [30]

Tab. 3.2 Vývoj nezaměstnanosti v období 2006 - 2010

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Míra nezaměstnanosti	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3

Zdroj: Český statistický úřad. [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

#### ▪ Inflace

Spotřebitelské ceny vzrostly meziměsíčně v únoru 2011 proti lednu o 0,1 %. Toto zvýšení způsobil růst cen v oddílech potraviny a nealkoholické nápoje, alkoholické nápoje a tabák. Meziročně se zvýšily spotřebitelské ceny v únoru o 1,8 % (z 1,7 % v lednu). Ceny zboží úhrnem vzrostly o 2,3 % a ceny služeb o 1,0 %. [27]

Tab. 3.3 Vývoj míry inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu v období 2006 – 2010

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Míra inflace	2,5	2,8	6,3	1	1,5

Zdroj: Český statistický úřad. [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

#### ▪ Vnější rovnováha

Podle předběžných údajů přeshraniční statistiky se v lednu meziročně v běžných cenách zvýšil vývoz o 28,4 % a dovoz o 30,9 %. Obchodní bilance skončila přebytkem 15,7 mld. Kč, který byl meziročně o 0,4 mld. Kč vyšší. Podle předběžných údajů přeshraniční statistiky se meziměsíčně po sezónním očištění zvýšil vývoz o 5,2 % a dovoz o 6,0 %. Trend vývoje ukazuje na růst vývozu o 3,4 % a dovozu o 2,7 %. Meziročně v běžných cenách vzrostl vývoz o 28,4 % (49,5 mld. Kč) a dovoz o 30,9 % (49,1 mld. Kč).

Vlivem posílení CZK vůči EUR rostl zahraniční obchod vyjádřený v EUR rychleji (vývoz o 37,2 % a dovoz o 39,9 %) než v korunách. Kurz CZK k USD zůstal na stejné úrovni jako v lednu 2010, a tím i vývoz a dovoz přepočtený na dolary zaznamenal stejná tempa růstu jako zahraniční obchod v korunách. [34]

Tab. 3.4 Vývoj zahraničního obchodu v období 2006 – 2010

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Saldo (v mil. Kč)	39761	88095	67913	153191	124547

Zdroj: Zahraniční obchod – ČR 2011. [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranicni-obchod/>>.

#### c) Sociální faktory

Sociální faktory působí na chování jedince ve společnosti. Životní styl a úroveň, věk a povolání populace patří k prvkům, které by měly společnosti brát v úvahu při tvorbě firemní politiky. Vzdělání je jedním z nejvýznamnějších faktorů, při tvorbě mezd a rozdělování různých dalších zaměstnaneckých výhod. Společnosti mají zájem zaměstnávat co nejkvalifikovanější pracovníky, což může populaci motivovat k získávání vyšší kvalifikace.

V roce 2010 se společnost DITIPO snažila posílit pozici firmy na českém a slovenském trhu. Nejdůležitějším předpokladem pro úspěch jsou pro ni lidé. Za využití operačního programu EU Lidské zdroje a zaměstnanost realizuje společnost velký vzdělávací

projekt jménem „Vzděláváním k posílení motivace, rozvoj kompetencí a adaptability společnosti DITIPO, a.s.“, kterého se účastní naprostá většina zaměstnanců.

#### **d) Technologické faktory**

Rychlost technologického rozvoje, neustálé inovace a technologické objevy se neustále zvyšují. V zájmu společnosti je neustále sledovat nové trendy a pravidelně inovovat technologické stránky organizace. Významný prvek, který ovlivňuje chod firmy je internet. Jeho používání krátí firemní vzdálenosti a šetří také spoustu času při komunikaci.

Technologické prostředí zahrnuje technologický rozvoj, změny v surovinách a technologiích a možnosti rozvoje nových technologií výrobků a vytváření nových trhů. Technologický rozvoj je jednou z nejdůležitějších částí. V případě absence tohoto faktoru se může podnik stát zaostalým vůči ostatním.

Společnost za využití dotací Evropské unie z operačního programu Podnikání a inovace zavedla nový elektronický objednávkový systém, který optimalizuje práce obchodních zástupců v terénu, umožňuje efektivnější obsluhu zákazníků a lepší vykrývání objednávek.

#### **e) Ekologické faktory**

Celosvětový trend ekologie zasáhl i toto odvětví lidské činnosti. Společnost DITIPO využívá ekologického papíru a lepenky ve výrobě a důsledně dbá o ekologickou likvidaci veškerého odpadu. Na jednotlivých pracovištích je odpad tříděn na papír, biologický odpad a plast.

Ekologické aspekty podnikání se stávají jedním z rozhodujících faktorů podnikatelského prostředí. Naplnění legislativních a dobrovolných norem bude v bezprostřední budoucnosti určující pro přežití a další perspektivu celé řady podniků, a to nejen v papírenském průmyslu. [35]

### **3.3.2 Situace na trhu**

Jak už bylo řečeno, společnost DITIPO, a.s. patří do papírenského průmyslu. Poslední léta v českém papírenském průmyslu nejsou z hlediska statistik příliš optimistická. Za poslední uzavřený rok 2010 lze souhrnně konstatovat, že došlo ke zvýšení produkce jen u chemických vláknin, obalových a balicích papírů, papírenských výrobků a vlnité lepenky, ve



většině ostatních statisticky sledovaných sekcí došlo k poklesu výroby. Celkově se však v ČR přesto zvýšila spotřeba papírů a lepenek, ovšem jen za cenu dalšího vzestupu dovozů.

Papírů a lepenek se v loňském roce vyrobilo celkově méně o 4 %, největší propad o 27 % (ze 127 tis. t na pouhých 93 tis. t) je pak zaznamenán u grafických papírů. Výpadek tuzemské produkce tak musel být řešen hlavně zvyšováním dovozů, které stouply z 569 tis. t na 598 tis. t (o 5 %), takže se celková spotřeba grafických papírů zvýšila z 579 tis. t na 603 tis. t. Z uvedených údajů je zřejmé, že importované papíry hrají ve spotřebě v ČR zásadní roli.

U celé souhrnné skupiny papírů a lepenek (včetně tissue papírů) tuzemská výroba klesla celkem z 802 tis. t na pouhých 769 tis. t, z toho bylo vyvezeno celých 694 tis. t (oproti 702 tis. t v předcházejícím roce). Celkové dovozy se zvýšily z 1,183 mil. t na 1,268 mil. t, spotřeba v ČR tak dosáhla 1,343 mil. t a tím stoupla na 105 % oproti roku 2009 (1,282 mil. t). Průměrná spotřeba na obyvatele se meziročně poněkud zvýšila na hodnotu 130 kg (již v roce 2007 to ovšem bylo přes 150 kg).

Papírenských výrobků (především obalů všech druhů) je v roce 2010 vykazováno z hlediska tuzemské produkce o 5 % více než v roce předcházejícím, celková spotřeba však zůstala na cca setrvalé úrovni. [33]

### **Výhled papírenského průmyslu v ČR**

Celková výše spotřeby papírů a lepenek v ČR v porovnání s výrobou ukazuje, že nové papírenské kapacity by na tuzemském trhu mohly nalézt uplatnění. Obzvláště v případě materiálů vyráběných na bázi sběrového papíru, kterého je v ČR nadbytek a 65 % se ho vyváží, se jeví případná investice do takového PS jako potenciálně výhodná. Problémem však zůstává naše složitá legislativa a zdoluhavost realizace podobných investičních záměrů (včetně neochoty akceptace výstavby nové papírny veřejností), důležitým záporným faktorem však jsou i velké, moderní a často ne plně vytížené papírenské výrobní kapacity v nevelké vzdálenosti od ČR a možnosti výhodných dovozů při dané síle koruny vůči USD a EUR. [33]

### **3.3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil**

#### **a) Rivalita mezi konkurenčními podniky v odvětví**

Mezi konkurenty společnosti DITIPPO, a.s. zahrnuji všechny firmy, které se snaží uspokojit zákazníka na stejném trhu, na kterém působí i naše společnost a jejichž zaměření je

obdobné. Jako konkurenty považují všechny společnosti na českém a slovenském trhu, které se zabývají výrobou a prodejem papírenského zboží.

Jedná se o malé i velké firmy, z nichž nejvýraznější ve výrobě blahopřání jsou ALBI Česká republika a.s., Stil trade s.r.o., Nekupto s.r.o., Argus CZ, spol. s r.o. a společnost NEW WAVE CZ, a.s. Ve výrobě hracích blahopřání byla společnost první na trhu. Teprve v roce 2006 se objevila v této oblasti konkurence, která má však oproti DITIPO jen menší kolekce. Mezi konkurenty vyrábějící obalový materiál patří opět Stil trade s.r.o., Nekupto s.r.o. a dále ALVARAK GROUP a.s., MFP paper s.r.o. a Aria Cards. Musím však podotknout, že společnost DITIPO, a.s. je jednička na trhu s obalovým materiálem. Co se týká produktové řady Svět zábavného učení, tak společnost nemá na trhu konkurenta. Do zvláštní skupiny konkurentů se řadí obchodní řetězce, které jsou pro všechny společnosti velkými konkurenty z důvodu výroby vlastních produktů a dále zahraniční výrobci.

Konkurenční boj v oboru se projevuje dvěma způsoby. Za prvé je to boj o místo, tedy boj o zákazníky na trhu a pozici na trhu a za druhé se jedná o boj o ceny.

Jak jsem již zmínila, velkými konkurenty jsou obchodní řetězce, které nakupují ve velkém v celé Evropě. Z důvodu velkých poptávek mohou mít lepší cenové podmínky. Jejich nevýhodou však je, že nakoupené zboží musí prodat, jinak by jej museli skladovat. Jedná se hlavně o sezónní zboží (Vánoce, Valentýn, Velikonoce), které nakonec musejí velmi zlevnit, aby jej prodali.

Mezi konkurenční výhody DITIPO, a.s. patří respekt a znalost kulturního prostředí. Jedná se o designovou záležitost. Například blahopřání z Číny lidi neosloví, zákazníci chtějí dát svým známým něco hezkého, co je jim blízké. Dalšími konkurenčními výhodami jsou rozmanitost výrobků, rozsah kolekce hracích blahopřání a hodně vysoká úroveň servisu, která je v ceně produktu. Zde se jedná o pravidelné doplňování regálů obchodními zástupci a možnost vratek neprodaného zboží bez rizika. Hlavní konkurenční výhodou společnosti však je, že díky dlouhé výrobní tradici má již na trhu vybudované dobré jméno a má své stálé zákazníky, kteří jsou s jejich výrobky spokojeni.

V následující kapitole podrobněji rozeberu tři největší konkurenty společnosti DITIPO, a.s.

## **b) Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**

Pravděpodobnost vstupu nových konkurentů do odvětví v oblasti výroby papírenského zboží je velmi malá. Překážkou vstupu na trh v České republice a na Slovensku je již dostatečné pokrytí trhu. Trh je velmi malý a nemá tendenci růst. Pro výrobu blahopřání je pro

zahraniční výrobce největší bariérou jazyk. Na trhu jsou již stovky motivů a je těžké vymyslet něco originálního a jiného. Společnosti mají vysoké know-how. Proto zde není motivace přejít bariéry vstupu.

V oblasti obalového sortimentu jsou bariéry velké. Většina výrobků se vozí z Číny, proto jsou zde dlouhé dodací lhůty. Je to finančně náročný sortiment z pohledu cash-flow. Společnosti dlouho dopředu vydávají peníze na zboží. Například u vánočního zboží se peníze vydávají již v dubnu až červnu, ale zboží jde do obchodů až v září. Peníze však společnosti dostanou zpět až v listopadu či prosinci. Je zde vysoká sezónnost produktu.

Co se týká zábavného učení, zde je bariér opravdu hodně. Jedná se hlavně o bariéry sociální a kulturní z důvodu odlišných standardů učení v Evropské unii. Například v Itálii se děti učí číst a psát již v mateřské škole. V jiných zemích se například děti učí nejdříve psát tiskací písmena a následně psací, což je rozdíl oproti učení v České republice. Další bariérou je jazyk. Pro zahraniční výrobce jsou Česká republika a Slovenská republika malé trhy. Proto se jim nevyplatí vyrábět výrobky pro náš trh z důvodu složitých překladů.

Na trhu se používají cenové války. Nově vstupující společnosti by měly příliš vysoké náklady, a aby se vyrovnaly cenám zavedených firem, musely by začít podnikat s výraznými ztrátami. Proto si myslím, že se společnost nemusí obávat vstupu nových firem.

### **c) Hrozba substitutů**

V odvětví výroby blahopřání a obalových materiálů neexistuje velká variabilita produktu jako v jiných odvětvích. Společnosti mají velmi podobnou, leckdy i stejnou nabídku zboží. Hrozba substitučních výrobků je zde velmi malá. Potenciální substitucí by mohlo být použití jiných materiálů k výrobě.

### **d) Vyjednávací síla zákazníků**

Společnost DITIPO, a.s. za dobu své činnosti získala široký okruh zákazníků. Zákazníky má společnost DITIPO, a.s. v celé České republice a na Slovensku. V současnosti má společnost přibližně 1500 odběratelů. Každý druh zákazníků má své specifické požadavky. Firma má několik druhů stálých zákazníků, které je třeba rozdělit:

- Velkoobchody
- Maloobchody – klíčový zákazníci
- Nezávislý retail – papírnickví, knihkupectví, hračkářství, trafiky, drogerie atd.

Na obratu společnosti mají největší podíl maloobchody a to cca 60%, další skupinou jsou nezávislý retail se svými cca 30% a zbylých cca 10% patří velkoobchodům. Mezi

nejvýznamnější zákazníky patří Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.; METRO Cash & Carry SR, s.r.o.; Kaufland Česká republika, v.o.s.; Kaufland Slovensko, v.o.s.; Penny Market, s.r.o.; Globus ČR, k. s.; OBI Česká republika, s.r.o.; Baumax ČR, s.r.o.; Carrefour SK a AHOLD Retail Slovakia, k. s. Společnost dodává své výrobky na řadu evropských trhů. Jedná se o země, ve kterých je společnost Kaufland. Patří sem Německo, Chorvatsko, Polsko, Bulharsko a Rumunsko.

Mimo jiné je také cílem společnosti zvyšovat síť odběratelů. Mezi potenciální odběratele patří společnost Tesco Stores ČR, a.s., Interspar a další nezávislí retail, kteří zatím se společností nespolupracují. Firma se zaměřuje na získávání dalších zakázek u svých potenciálních odběratelů. Tento proces probíhá ve většině případů osobně prostřednictvím obchodních zástupců.

Vyjednávací síla zákazníků je vysoká. Je zde obrovský tlak na ceny a to hlavně ze strany obchodních řetězců. Společnost DITIPO, a.s. je střední česká firma, která musí bojovat o místo na trhu. Boj probíhá formou hodně nadstandardních služeb, kterými jsou například doplňování zboží na prodejně vlastními zaměstnanci, pak se používá také bonusů z obratu. Dále jsou možné vratky neprodaného sezónního zboží. V jiném případě by řetězce musely sezónní zboží skladovat a to by se jim nevyplatilo.

Navzdory ekonomické krizi společnost potvrdila roli silného a kompetentního partnera u klíčových zákazníků. Ti firmu hodnotí jako stálého partnera co se týká stability obratu, servisu a schopnosti přicházet rychle s řešeními. Tato skutečnost podpořila oboustrannou vůli nadále pokračovat v obchodní spolupráci.

#### **e) Vyjednávací síla dodavatelů**

Skupina dodavatelů je jednou z klíčových článků podnikání. Jejich vyjednávací síla ovlivňuje chod celé společnosti. Zásobování je zajišťováno na základě smluvních vztahů s dodavateli. Společnost DITIPO, a.s. klade na své dodavatele řadu požadavků, mezi které patří kvalita, cena, platební podmínky, doba dodání, serióznost, odpovědnost a hlavně oboustranný zájem o spolupráci. Mimo to je také důležitý sortiment a jeho designová nabídka.

Dodavatele musíme rozdělit podle sortimentu. V oblasti blahopřání jsou za dodavatele považováni dodavatelé licencí, zdroje motivů a designu. Tím je společnost American Greetings Corporation, která je největší firmou v oblasti „Social expression products“ na světě. A dále také dodavatelé kulturních motivů, těmi jsou malíři v rámci Evropské unie. Tisk blahopřání pak zajišťuje tiskárna Česká Unigrafie, a.s. ve Zlíně. Zvláštní kategorií jsou hrací a světelná blahopřání, jelikož je to ruční práce s použitím čipů využívají se dodavatelé z Číny.

Pro produkt Zábavné učení je hlavním dodavatelem opět tiskárna Česká Unigrafie, a.s. V oblasti licencí společnost spolupracuje s německou společností Kinderleichtverlag, která je vydavatelem dětské encyklopedické série knížek Benny Blu. Největší tlak na cenu je u zboží k balení dárků. Zde se zboží dováží jak ze států Evropské unie, tak z Asie, především z Číny a Taiwanu.

Délky dodacích lhůt jsou různé dle země dodavatele. U dodávek z Číny se musí počítat 45-60 dnů na výrobu plus 5-6 týdnů na dopravu. Doprava je zajišťována lodí většinou do Hamburgu a odtud zboží putuje vlakem, případně kamióny. Pokud společnost potřebuje ušetřit čas, je možné využít letecké dopravy, která trvá cca jeden týden. Co se týká dodavatelů ze států Evropské unie, odběr je možný do 14 dnů. U specifického zboží jsou dodací lhůty delší, cca 3-6 týdnů.

Vyjednávací síla dodavatelů z Číny je slabá. Pro dodavatele z Číny je společnost DITIPO, a.s. malý odběratel. Mají však spolu dlouhodobé vztahy. Hrozbou je plánované zdražování z důvodu rostoucích mzdových nákladů a ceny ropy. V Číně je uměle podhodnocený kurz měny, z toho důvodu je tendence ke zdražování.

Pro státy Evropské unie je společnost DITIPO, a.s. firma střední velikosti. Pro malé dodavatele je to obrovský odběratel a naopak. Hrozbou je opět zdražování z důvodu rostoucí ceny ropy, z níž jsou vyráběny některé výrobky.

V případě klíčových dodavatelů je nutné najít společnou řeč a v případě potřeby slevit ze svých nároků, samozřejmě do únosné míry pro naši firmu. Někdy však není jiná možnost než ukončit dlouhodobou spolupráci a navázat spolupráci s novými dodavateli.

## Shrnutí výsledků Porterovy analýzy pěti sil

Tab. 3.5 Shrnutí analýzy dle Portera

Faktor	Vliv
Rivalita mezi konkurenčními podniky v odvětví	T
Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví	O
Hrozba substitutů	O
Vyjednávací síla zákazníků	T
Vyjednávací síla dodavatelů	T

T- hrozba, O - příležitost

Z provedené analýzy můžeme soudit, že mikrookolí na podnik působí výraznou silou a tím stlačuje jeho marže, resp. rentabilitu. Vzhledem k tomu, že hrozby tři z pěti sil Porterova pětifaktorového modelu jsou hodnoceny jako relativně vysoké, je třeba, aby se společnost

DITIPO, a.s. dokázala odlišit od konkurence. Bude proto nutné nalézt takovou strategii, která tyto síly sníží.

### **3.3.4 Analýza největších konkurentů**

V této části analýzy se zaměřím na největší konkurenty společnosti DITIPO, a.s.

#### **a) ALBI Česká republika a.s.**

Z prvního pohledu na internetové stránky společnosti je zřejmé, že se jedná o významného člena odvětví. Společnost má zpracované internetové stránky velice kvalitně. Hned na úvodní stránce, která je velice přehledná, dostává zákazník téměř všechny potřebné informace v kvalitním provedení.

ALBI Česká republika a. s. byla založena v roce 1991 a je jedním z největších českých výrobců a prodejců přání do obálky, personifikovaných dárků, balicího sortimentu a společenských her. Již několik let působí prostřednictvím svých poboček na Slovensku a v Polsku a od roku 2008 provozuje síť značkových dárkových prodejen.

Od svého založení v roce 1991 zaznamenala firma raketový rozvoj. Zásady, na kterých kdysi vznikla, však přetrvávají dodnes. Fair play, otevřenost a zábava jsou krédem firmy Albi a proto chce firma sama tyto hodnoty dodržovat.

Firma Albi se snaží pomáhat potřebným a přírodě a její zaměstnanci se do těchto aktivit zapojují. Společnost dlouhodobě spolupracuje s neziskovou ekologickou organizací Čmelák – Společností přátel přírody, dále také se Sdružením linka bezpečí, s Mateřským a rodinným centrem Dymáček a s Klubem dvojčat a vícčrat Karlovarského kraje. Firma také usiluje o vylepšení a zpříjemnění pracovního prostředí, například formou tzv. Albi dovolených.

Výrobky firmy Albi lze nalézt na více než patnácti stech prodejních míst v celé České republice. Patří mezi ně zejména kvalitní papírnictví, knihkupectví, prodejny hraček, dárkové prodejny a specializované prodejny her. Mimo jiné je také v řetězcích a sítích prodejen hraček: Tesco, Ahold, Interspar, Kaufland, Billa, Globus, Makro a mnoho dalších.

Za dobu 16 let svého působení v České republice uzavřela společnost několik důležitých partnerství. Spolupráce s těmito partnery a dodavateli pomáhá Albi přinášet na náš trh neustále nové zajímavé výrobky. K nejdůležitějším partnerům a dodavatelům patří společnosti Hallmark, History Heraldry, Kosmos, Pictura, Integraf či Antalis.

První firemní prodejnu společnost otevřela v roce 2008 v plzeňském nákupním centru Plzeň Plaza, následovaly provozovny v Praze a Zlíně. Do dneška tak vzniklo deset podobných obchodů o velikosti 60 až 110 m<sup>2</sup> v nákupních centrech větších měst v celé ČR. Důvodem pro otevření vlastní sítě není jen zvyšování prodeje, ale především navázání úzkého kontaktu se zákazníky a zvýšení úrovně poskytovaných služeb.

#### **b) Nekupto s.r.o.**

Nekupto s.r.o. je soukromá firma zabývající se výrobou a prodejem širokého sortimentu papírenského zboží, především přání, pohlednic a balicího papíru a dárkových produktů. Firma byla založena v Brně v roce 1991.

Společnost má zkušený a motivovaný tým vlastních obchodních zástupců poskytující našim zákazníkům kompletní servis na území celé České a Slovenské republiky, a také vlastní grafické a vývojové oddělení s mnohaletými zkušenostmi nezbytnými pro práci v náročné sféře lidských citů, designových trendů a komunikací mezi lidmi. Od roku 2000 pokrývají kompletně i Slovenskou republiku v jazykové mutaci celého sortimentu přání, pohlednic i dárkových produktů.

Jako první na českém trhu se od roku 2001 systematicky věnují dárkovému zboží impulzivního nákupu jako logickému doplňku papírenského sortimentu. V současnosti jsou v tomto segmentu jedničkou na trhu a každoročně přináší několik nových promyšlených dárkových konceptů. Základním pilířem nabídky jsou jmenné produkty se svou obrovskou prodejní silou.

Již 12 let mají licenční partnerství s největším evropským vydavatelstvím – firmou HORN®, která společnosti udělila svůj Certifikát kvality. Mezi jejich další významné licenční partnery patří firma PERLEBERG, jedna z nejkreativnějších firem současnosti a firma ALBATROS, specialista na humorné a jmenné koncepty. V oblasti designu spolupracují se špičkovými italskými firmami a přináší i vlastní trendové designy z naší grafické dílny.

#### **c) Argus CZ, spol. s r.o.**

Společnost byla založena v roce 1994 a sídlí na Slovensku. Dnes je to společnost s kompletním vybavením pro navrhování, výrobu a expedici produktů, ale také rozsáhlým sortimentem.

Vyrábí blahopřání, pohlednice a další výrobky z papíru jako jsou dopisní soupravy, zápisníky, bločky, památníky, balicí papír a doplňky k perfektnímu a vkusnému zabalení

dárků. Výrobky se rodí ve spolupráci s vlastním grafickým oddělením a světovými uměleckými agenturami.

V roce 2003 se společnosti podařilo získat licence od prestižních společností WARNER BROS a MATTEL. Licence jim umožňují na výrobcích pro děti použít motivy BARBIE, LOONEY TUNES, TWEETY a HARRY POTTER.

Na základě zkušeností na domácím trhu založili v roce 1998 dceřinnou firmu ARGUS CZ s r.o. se sídlem v Brně.

Jako jediný slovenský výrobce se pravidelně zúčastňují na prestižním veletrhu Paper World ve Frankfurtě od roku 1998. Právě tady získali kontakty, které jim umožnily vyvážet výrobky téměř do všech států EU, jako jsou Česká republika, Itálie, Německo, Francie, Rakousko, Slovinsko, Lotyšsko, Polsko ale také na vzdálenější Faerské ostrovy. Jejich prvořadou snahou dále zůstává mít k dispozici stále pestřejší sortiment produktů vysoké kvality, které osloví klienta už na první pohled.

## **Shrnutí analýzy konkurentů**

Všechny tyto společnosti se zaměřují na neustálé zvyšování kvality produktů a služeb a uspokojení čím dál většího počtu zákazníků. Proto je velmi důležité stále inovovat a vymýšlet nové výrobky. Společnost DITIPO, a.s. si je vědoma možného ohrožení a konkurence na trhu, a proto je její nutností sledovat evropské i světové trendy, aby si udržela svou dlouholetou pozici na trhu.

Musím zhodnotit, že nejkvalitnější internetové stránky má společnost Albi Česká republika a.s., která má i hodně vedlejších aktivit, jako je sponzoring a tím dosahuje na trhu dlouhodobě dobrého jména. I šířka a design sortimentu mi přijde velmi zajímavý. Kladně hodnotím produktovou řadu Společenské hry. Jako největší ohrožení zde považuji stále rostoucí počet vlastních značkových prodejen. Z tohoto důvodu považuji společnost Albi jako největšího konkurenta pro společnost DITIPO, a.s.

Velmi kladně musím také zhodnotit šířku sortimentu společnosti Nekupto s.r.o. Dle sortimentu musím usoudit, že společnost má velmi kvalitní grafické oddělení. Pro zákazníky hodnotím jako velmi zajímavou produktovou řadu Impulzivní dárky.

Naopak nejméně kvalitní se mi jeví internetové stránky společnosti Argus CZ, spol. s r.o. Zároveň jejich sortiment svým designem mi připadá nezajímavý. Společnost nemá



sortiment, kterým by se odlišila od ostatních společností na trhu. Jedinou výhodou vidím v získání licencí od prestižních společností WARNER BROS a MATTEL.

### **3.4 Interní analýza podniku**

Jak bylo předesláno v teoretické části této práce, pro analýzu vnitřního prostředí podniku využiji Porterova modelu hodnototvorného řetězce. Hodnototvorný řetězec má za úkol zmapovat procesy ve společnosti a odhalit postup tvorby hodnoty pro zákazníka. Analýza identifikuje klíčové činnosti, které jsou kritické pro společnost, a měl by na ně být brán zřetel.

#### **3.4.1 Primární aktivity**

##### **Vstupní logistika**

Společnost DITIPO, a.s. má vlastní logistické centrum v Uherském Brodě, kde přijímá, skladuje a odesílá objednané zboží. V roce 2009 byly rozšířeny skladovací kapacity a zkvalitněny logistické služby. Proběhla výměna vedení logistiky, nastavení nových procesů, částečné vytvoření nového týmu a byla zlepšena komunikace mezi odděleními.

Samotné zásobování probíhá v pravidelných závozech na základě objednávek. V tomto případě opět hraje velkou roli dobrý vztah a vzájemná důvěra s dodavateli. Příjem probíhá na základě soupisky zboží, které bylo objednáno. Vedoucí hlavního skladu dle dodacího listu a téhle soupisky zboží kontroluje a přijímá na hlavní sklad pod určeným motivovým kódem. Zboží se ukládá tak, aby bylo rozděleno na motivové kódy. Probíhá zde také příjem vratek, což zahrnuje vybalení a roztřídění zboží, vystavení dokladů a zaskladnění do systému.

##### **Výroba**

Přímá výroba se zadává převážně dodavatelům. Největší spolupráce je s tiskárnou Česká unigrafie ve Zlíně. V Uherském Brodě se provádí pouze dokončovací práce. Mezi dokončovací práce patří ražba blahopřání, dále se výrobky různě zdobí, vysekávají (do tvaru listiny, zaoblené okraje, vroubky), nalepují se na ně různé aplikace, šňůrky apod. Jsou kladeny vysoké nároky na kvalitu výrobků. Společnost vlastní a používá stroje na výrobu blahopřání (razicí stroj a stroj na konečnou korekci přání a pohledů) a dále stroj na strečování a balení palet.

Hlavním programem firmy je výroba a distribuce sortimentů: pohlednice, blahopřání, kalendáře a diáře, balicí papír, dárkové tašky, omalovánky, pexesa, vystřihovánky, záložky, diplomy, dopisní papír a mnoho dalšího. Výrobu společnosti můžeme považovat za sezónní. Za hlavní sezónu lze považovat Vánoce a Velikonoce. Vánoční sortiment představuje pro společnost 70% obrátu.

### **Výstupní logistika**

S využitím dotací z Evropské unie z operačního programu Podnikání a inovace byl realizován projekt nového elektronického objednávkového systému, který optimalizuje práce obchodních zástupců v terénu, umožňuje efektivnější obsluhu zákazníků a lepší vykrývání objednávek. Zásobování zákazníků je pro společnost každodenní záležitostí.

Expedice objednávek probíhá na základě objednávkového systému. Systém je následující: obchodní zástupce zadá do pockitu (elektronický přístroj na on-line objednávky) objednávku, kterou vytvoří přímo u zákazníka, objednávka je on-line poslána do podnikového systému dimenze, kde se objeví a zpracovávají ji pracovníci provozního servisu. Vytisknou ji a předají k vychystání vedoucí expedice, která nechá zboží vychystat v expedici. Po vychystání putuje zabalená zásilka na distribuci, kde je zpracována a příslušnou přepravní firmou odeslána zákazníkovi. Pracovníci distribuce si vyzvedávají doklady (faktury a dodací listy) na provozním servise a vkládají do těchto zásilek.

Na dopravu hotových výrobků v České republice využívá DITIPO distribuční společnosti DHL, Geis, General Parcel, PPL a Českou poštu. Pro Slovenskou republiku využívá společnost Tenex.

Společnost zároveň provozuje internetový obchod. Standardní dodací lhůta je 3 dny od obdržení objednávky. U pravidelných odběratelů firmy DITIPO, a.s. je zboží doručováno způsobem dohodnutým s obchodním zástupcem. Dodací lhůty u pravidelných odběratelů jsou 1 až 3 dny ode dne objednání. V platnosti zůstávají dohodnuté obchodní podmínky (fakturační slevy, individuální ceníky, apod.)

### **Marketing a prodej**

Společnost má vlastní maloobchodní prodejnu v Uherském Brodě. V sídle společnosti, které se nachází ve vedlejší budově, je vybavena jedna místnost jako vzorková. Zákazník si zde může prohlédnout celý sortiment.

Při utváření ceny produktů je nutné znát trh a konkurenci. Cena se stanovuje na základě nákladů a marže. Společnost má limitní, doporučené ceny, kterými se řídí. Pod touto

hranicí ceny by již výrobky nebyly ziskové. Následuje odhad, zda jsou výrobky za tuto cenu prodatelné a porovnání cen s konkurencí.

Dříve společnost využívala reklamu v oborových časopisech. Nyní podpora prodeje probíhá na základě promoakcí u partnerů a to například dětskými koutky se zábavným učením u knihkupců. Společnost také nabízí cenových akce, při nichž zákazník při koupi tří výrobků dostane jeden zdarma nebo obdrží dárek. Dále probíhají různé reklamní akce u konkrétních zákazníků formou cedulí, stojanů, poutačů či jiného zviditelnění v prodejně.

Velmi důležitou roli ve společnosti hraje také sponzoring. Společnost sponzoruje různé lokální aktivity, jako jsou plesy, dětské akce, sportovní akce apod. Dále se firma výrazně podílí na rozvoji špičkového pracoviště očního lékařství ve Zlíně.

### **Servis**

Kromě vysoce kvalitního produktu poskytuje společnost svým partnerům rovněž bezkonkurenční služby prostřednictvím vyškoleného prodejního týmu.

Obchodní zástupce osobně navštíví zákazníky, poradí při výběru zboží nebo vhodného prodejního zařízení a odpoví na všechny dotazy. Prodejny nemusí investovat finanční prostředky do speciálních stojanů na přání, protože společnost poskytuje exkluzivní stojany zdarma. Obchodní zástupci pravidelně navštěvují partnery a v rámci návštěvy se postarají o uspořádání zboží ve stojanech, sepsání objednávky. V rámci pravidelných návštěv zabezpečují obchodní zástupci rovněž výměny neprodaného sezónního zboží.

### **3.4.2 Podpůrné aktivity**

#### **Infrastruktura podniku**

Společnost DITIPO je akciová společnost, která má tři členy představenstva a tři členy dozorčí rady. Mezi členy představenstva patří Ing. Jiří Kunčar, Karel Vaněk a Jaroslav Kunčar. Členy dozorčí radou jsou Jan Haberman, Vojtěch Kunčar a Stanislav Kunčar. Výkonným ředitelem společnosti je Karel Vaněk. Vedení podniku, rozhodování o změnách a plánování má na starosti výkonný ředitel společně s manažery jednotlivých úseků. Základní kapitál společnosti k 31. 12. 2010 je dle kmenových akcií 37 070 tis. Kč

Důležitou součástí podnikové infrastruktury je informační systém společnosti. Společnost využívá systém Dimeze++ od společnosti Centis, spol. s r.o. Tento systém je určen k řízení výrobních, obchodních a ekonomických firemních aktivit. Každý zaměstnanec má přístupová práva do firemního systému a emailu.

## Řízení lidských zdrojů

Společnost DITIPO a.s. je společnost s otevřenou a příjemnou pracovní atmosférou. Lidské zdroje jsou pro společnost a její činnost kriticky důležité a tvoří velkou část hodnoty pro zákazníka. Pravidelné vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je nutností (zákonné, odborné, jazykové kurzy, obchodní dovednosti atd.).

V průběhu března roku 2010 společnost DITIPO a.s. obdržela rozhodnutí Ministerstva práce a sociálních věcí o získání finanční podpory z prostředků Evropského sociálního fondu v ČR prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR. Dne 15. března společnost zahájila realizaci projektu Vzděláváním k posílení motivace, rozvoji kompetencí a adaptability společnosti DITIPO, a.s. Projektu se bude účastnit naprostá většina zaměstnanců.

V oblasti pracovněprávních vztahů poskytuje společnost ve spolupráci se vzdělávacími agenturami praxi studentům středních a vysokých škol. Výběr nových zaměstnanců probíhá na základě 2 kol. V prvním kole se zaměstnanci vybírají dle životopisu a motivačního dopisu, ve druhém kole se používá osobní pohovor. U významnějších pozic se provádí další kola rozhovorů za účasti dalších manažerů. Společnost si svých zaměstnanců opravdu váží, odrazem jsou příspěvky na penzijní pojištění, stravenky, poukázky na volný čas, vzdělávání a za každý rok práce 1 den dovolené navíc. Maximálně však 5 dnů.

Tab. 3.6 Počet zaměstnanců

Oblast podniku	Počet zaměstnanců
Obchod	15
Produkt a vývoj	16
Logistika	35
Podpora	16
Ostatní	5
<b>Celkem</b>	<b>87</b>

Zdroj: interní materiály společnosti

## Technologický vývoj

Mohu konstatovat, že společnost se sama nezabývá žádným výzkumem. Ve společnosti však existuje studio, které se zabývá vývojem nových produktů a motivů. Pracuje se zde s grafickými programy, které se stále zdokonalují. Jedná se především o programy Photoshop a Illustrator. Společnost pravidelně školí své pracovníky v nových způsobech a inovovaných postupech.

## **Získávání vstupů**

Nákup je zabezpečován mnoha dodavateli. Firma spolupracuje s velkým počtem společností. Jak již bylo řečeno v analýze Porterova modelu pěti sil, tak v oblasti blahopřání jsou za dodavatele považováni dodavatelé licencí, zdroje motivů a designu. Tím je společnost American Greetings Corporation, dále také dodavatelé kulturních motivů, těmi jsou malíři v rámci Evropské unie. Tisk blahopřání pak zajišťuje tiskárna Česká Unigrafie, a.s. ve Zlíně. Zvláštní kategorií jsou hrací a světelná blahopřání, jelikož je to ruční práce s použitím čipů využívají se dodavatelé z Číny. Pro produkt Zábavné učení je hlavním dodavatelem opět tiskárna Česká Unigrafie, a.s. V oblasti licencí společnost spolupracuje s německou společností Kinderleichtverlag.

Ostatní zdroje nutné k fungování společnosti jsou pořizovány od nejvýhodnějších dodavatelů, za co nejnižších možných nákladů.

## **3.5 SWOT analýza**

Nyní se budu zabývat SWOT analýzou, což je analýza silných a slabých stránek podniku, a také příležitostí a hrozeb pro podnik. Silné a slabé stránky se týkají mikroprostředí podniku, příležitosti a hrozby naopak makroprostředí. Zjištěné slabé stránky je nutné postupně odstraňovat, čímž se také sníží potenciální hrozby, které by mohly mít na firmu negativní vliv. Potenciální příležitosti je třeba podporovat pomocí silných stránek podniku.

Tab. 3.7 SWOT tabulka

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dlouhodobá a stabilní pozice na trhu</li><li>▪ Finančně zdravá firma</li><li>▪ Udržitelné know-how</li><li>▪ Výborná logistika</li><li>▪ Licence s American Greetings</li><li>▪ Dlouhodobé vztahy s významnými zákazníky</li><li>▪ Vysoká úroveň objednávkového systému</li><li>▪ Stabilní tým pracovníků</li><li>▪ Zkušený management</li><li>▪ Důraz na kvalitu</li><li>▪ Kvalita poskytovaného servisu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sezónnost</li><li>▪ Slabý marketing podniku</li><li>▪ Velká závislost na dodavatelích</li><li>▪ Závislost na klíčových odběratelích</li><li>▪ Obchodní aktivita</li></ul>

Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozšíření sortimentu zábavného učení</li> <li>▪ Rozvoj aktivity v obchodu</li> <li>▪ Oslovení nových segmentů na tuzemském i zahraničním trhu</li> <li>▪ Zvětšení sortimentu</li> <li>▪ Zvyšování kvalifikace pracovní síly</li> <li>▪ Dotace z EU</li> <li>▪ Zdokonalení internetových stránek a internetového prodeje</li> <li>▪ Nízká hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Velká závislost na řetězcích</li> <li>▪ Růst vyjednávací síly velkých zákazníků</li> <li>▪ Zesílení konkurenční pozice stávající konkurence</li> <li>▪ Přetrvávající dopady ekonomické krize na konečného zákazníka</li> <li>▪ Zvyšování cen vstupů</li> <li>▪ Absence konkurenční výhody v obalovém materiálu</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Shrnutí SWOT analýzy

SWOT analýza je stanovena na základě předchozích analýz a konzultací s vedením podniku. Z výsledků SWOT analýzy vyplývá převaha silných stránek nad slabými stránkami podniku. Společnosti se nabízí řada příležitostí, které by měla za pomoci svých silných stránek využít. Vyobrazeným hrozbám by se společnost měla snažit vyvarovat. Pro společnost je to příznivá situace a firma si to zajisté uvědomuje.

Společnost DITIPO, a.s. je finančně zdravá firma s dlouholetou tradicí a četnými zkušenostmi. Do výhodné pozice se společnost dostává také díky spolupráci se společností American Greetings. Velmi kladně hodnotím *logistiku a nový objednávkový systém*. Silnou stránkou společnosti je také kvalita poskytovaného servisu zákazníkům. Jedná se o pravidelné doplňování zboží obchodními zástupci a možnost vratek neprodaného zboží. Důležitý je také management firmy, který se snaží o neustálé zdokonalování společnosti. Pro své výrobky společnost využívá kvalitní materiály. Silnou stránkou společnosti je také její *know-how* a tým pracovníků. Je kladen důraz na dlouhodobou spolupráci projevující se ve věrnosti zaměstnanců a vysoké kvalitě odvedené práce. Firma si jich velice cení a náležitě ohodnocuje. Podobné je to se zákazníky. Dlouholetá spolupráce s nimi se projevuje ve vzájemné důvěře.

Mezi slabé stránky společnosti patří sezónnost sortimentu, jedná se zvláště o zboží s motivy Vánoc či Velikonoc. Velice *slabý marketing* má negativní dopad na veškerou činnost společnosti. Na trhu je hodně konkurenčních společností a je nutné se od nich odlišit. Situaci však zlepšuje sponzoring místních akcí a rozvoj očního centra ve Zlíně. Slabou

stránkou je také výrazná závislost na svých dodavatelích a klíčových odběratelích, kterými jsou převážně obchodní řetězce. Další věcí co by se měla ve společnosti zlepšit je *obchodní aktivita*, která je poněkud slabší. Společnost by se měla více snažit v oslovování potenciálních zákazníků a pronikat na nové trhy.

Příležitostí má společnost poměrně hodně. Jednou z nich je možnost *rozšíření sortimentu zábavného učení*, který se zaměřuje na učení hrou a přirozený rozvoj dětí. Tento produkt navazuje na to, že společnost sídlí ve městě Uherský Brod, kterému se také říká rodiště učitele národů Jana Amose Komenského. Myslím, že by bylo vhodné se tomuto sortimentu více věnovat. S tím souvisí také možnost zvětšení sortimentu. Takovou příležitost je však nutné řádně marketingově podpořit. Tady opět narážíme na jednu ze slabých stránek a tím je marketing. Dalšími příležitostmi, které mohou zlepšit situaci firmy, jsou např. rozvoj aktivity v obchodu a *oslovení nových segmentů na tuzemském i zahraničním trhu*. Důležitou příležitostí je také další *vzdělávání svých pracovníků* za pomoci dotací z Evropské unie, tato činnost by měla být nepřetržitá.

Velkou hrozbou pro společnost je její velká *závislost na řetězcích*. Hrozbou zde je, že dosud řetězce nakupují papírenské zboží od dodavatelů, jako je například naše společnost. Může se však stát, že se řetězce rozhodnou vyrábět a prodávat jen své vlastní produkty. Další možností je, že konkurence přijde s novým produktem a získá tak novou konkurenční výhodu. Velkou hrozbou, kterou společnost velmi pociťuje, jsou přetrvávající *dopady ekonomické krize* na konečného zákazníka, který se snaží šetřit. To má také za následek růst vyjednávací síly zákazníků. Hrozbou je však také zvyšování cen vstupů. To by zapříčinilo zvýšení cen výrobků, což by vyústilo v neakceptaci ceny trhem, nebo ke snížení marže.

Všechny aspekty vycházející ze SWOT analýzy je nutné brát na vědomí při stanovení nové strategie, tak aby byly splněny přání a požadavky zákazníků a zároveň byly splněny cíle firmy.

## 4 Návrhy a doporučení

V této části diplomové práce přichází na řadu vlastní návrh konkurenční strategie pro podnik. Ke stanovení konkurenční strategie jsou potřeba informace, které jsme získali provedením analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýzy. Tyto analýzy byly zpracovány na podkladě informací poskytnutých managementem společnosti DITIPO, a.s.

Návrh konkurenční strategie je založen na eliminaci slabých stránek pomocí silných stránek a na využití příležitostí, které jsou dány podnikatelským prostředím, ve kterém se firma nachází. Prostředí je také zdrojem hrozeb, které se musí firma snažit pomocí příležitostí snižovat. Cílem nově navržené strategie bude zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a upevnění postavení na trhu.

### 4.1 Vize a poslání podniku

Jak už bylo řečeno, poslání společnosti DITIPO, a.s. je shrnuto ve firemním mottu – „*Radost pro všechny*“. Společnost chce vytvářet ekonomicky silnou firmu, jejíž výrobky by pomáhaly lidem nacházet cestu k sobě. Chce vytvářet ekonomicky silnou firmu s otevřenou a příjemnou pracovní atmosférou. Chce vytvářet ekonomicky silnou firmu, která by byla přínosem pro všechny regiony, ve kterých působí. Chce vytvářet ekonomicky silnou firmu, která část svých zisků každoročně daruje na výzkum a rozvoj v očním lékařství. Dále chce společnost vyrábět výrobky dosahující vysoké kvality. Chce být podnikem, který je sociálně odpovědný a ví, že jeho zaměstnanci jsou hlavním motorem podnikatelského úspěchu.

Vizí společnosti je zachovat si své postavení konkurenceschopného a spolehlivého dodavatele papírenského zboží na českém a slovenském trhu a zvýšit podíl na zahraničních trzích. Tato vize bude zachována.

### 4.2 Strategické cíle podniku

Při stanovení cíle je nutné brát ohled na stávající situaci společnosti. Pro tvorbu cílů bude využito SWOT analýzy jako podkladu pro jejich formulaci. Z výše provedené SWOT analýzy vyplývají následující cíle:

- Diferenciace produktů a odlišení od nabídky konkurence.
- Rozšíření produktového portfolia prostřednictvím diverzifikace výrobků.



- Růst počtu nových zákazníků.
- Zvýšení kvalifikace pracovní síly.
- Zlepšení marketingové činnosti podniku

Na základě těchto cílů budou stanoveny návrhy na zlepšení situace společnosti na trhu a na zvýšení konkurenceschopnosti.

### 4.3 Porterovy generické strategie

Na základě předchozího vymezení podnikového poslání, vize a cílů můžeme přistoupit k samotné tvorbě strategie. V teoretické části byly popsány základní tři druhy strategií a to vůdcovství v nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti. K výběru optimální generické strategie použiji vylučovací metodu a to na základě vhodnosti, resp. charakteristik jednotlivých generických strategií.

Na základě charakteristik uvedených v teoretické části této práce lze ihned vyloučit strategii vůdcovství v nákladech. Tuto strategii nemá stanovenou žádná z firem v oboru. Tato strategie je vhodná u těch firem, kde je prostor a více možností pro snižování nákladů. Vzhledem ke konkurenci jsou ceny největších firem na trhu poměrně vyrovnané a jejich snížení by vzhledem k už tak nízkým maržím znamenalo takřka jistou ztrátu.

Soustředění pozornosti na určitý segment trhu, ať již prostřednictvím nízkých nákladů nebo diferenciaci je již zajímavější, ale z hlediska konkrétního trhu podniku také není zcela optimální. Z tohoto důvodu nepředpokládám, že by některá z firem využívala strategii soustředění pozornosti.

**Diferenciace** vychází z vylučovací metody jako vhodná strategie. Tato strategie je v odvětví, ve kterém působí naše firma nejvyhledávanější a nejpoužívanější. Tato strategie odpovídá závěrům provedených strategických analýz. Podle mého názoru je tato strategie pro společnost i nadále vhodná.

Strategií diferenciaci se chce společnost odlišit od konkurence, a to především diferenciací sortimentu a diferenciováním přístupem k zákazníkům. Diferenciační faktory budou následující:

- Rozšíření sortimentu – společnost by se měla zaměřit na rozšíření nabídky všech produktových řad.

- Rozvoj vzdělanosti zaměstnanců – především v oblasti vývoje nových produktů.
- Rozšíření portfolia českých a slovenských odběratelů – obchodní zástupci by měli začít vyhledávat nové potenciální zákazníky.
- Individuální přístup k jednotlivým zákazníkům – společnost by se měla snažit vyhovět maximálně požadavkům jednotlivých odběratelů.
- Vysoká kvalita poskytovaných služeb – společnost by se měla postarat o zvyšování odbornosti svých obchodních zástupců.

V momentě, kdy máme stanovenou podstatu konkurenční strategie, je možno přistoupit k formulaci návrhu alternativy této strategie.

#### 4.4 Směr strategického rozvoje

Jak je patrné ze strategických cílů společnosti DITIPO, a.s., tak je jednoznačně vhodné nadále následovat strategii **expanze**. Důvody pro pokračující expanzi jsou následující:

- Společnosti se nabízí možnosti, které je třeba využít.
- Možnost dosáhnout vyššího zisku a větší konkurenceschopnosti.
- Zvýšení image společnosti.

Společnost by při uplatňování této strategie měla plně využít své konkurenční výhody, kterými jsou její dobré jméno a kvalitní výrobky. Strategie expanze se bude zabývat uspokojováním potřeb současných zákazníků, nalezením nových zákazníků, nabídkou současných a nových služeb stávajícím a novým zákazníkům. Cílem expanze je dosažení co největších tržeb, díky kterým bude společnost růst a bude mít možnost vyvíjet nové produkty a rozšiřovat stávající produktové řady.

#### 4.5 Opatření pro implementaci strategie

V této části je zaměřím na stanovení návrhů, které musí společnost provést, aby dosáhla strategických cílů. Vedení společnosti by se jimi mohlo inspirovat při strategickém rozhodování o budoucnosti a dalším vývoji společnosti.

#### Výroba

Po produktové stránce si společnost stojí velice dobře. Využívá kvalitní materiály a její pracovníci odvádí profesionální práci při výrobě, proto je také nízká zmetkovitost a počet

reklamací. Nabídka sortimentu je celkem dostačující, avšak pokud porovnám nabídku například s hlavními konkurenty, společností Albi a Nekupto, tak ty nabízí široký sortiment v oblasti dárkových předmětů. Společnost DITIPO, a.s. nabízí pouze řadu Elliot & Buttons. Pro společnost by mohlo být rozšíření tohoto sortimentu velmi atraktivní především proto, že není nakupován místo něčeho, ale převážně jako doplněk a tedy pro společnost by představoval vítaný obrat a zisk navíc. Tento obrat by mohl být velmi výrazný.

Společnost by se měla především zaměřit na rozšíření sortimentu zábavného učení. Tento sortiment se zaměřuje na učení hrou a přirozený rozvoj dětí. Společnosti bych doporučila se tomuto sortimentu i nadále aktivně věnovat, protože je konkurenční výhodou společnosti a má velký potenciál do budoucna.

## **Prodej**

Vyhledávání nových zákazníků bude dalším krokem této strategie. Důležitou součástí je expanze na zahraniční trhy. Společnost v současné době spolupracuje s obchodním řetězcem Kaufland, který má své obchody v Německu, Chorvatsku, Polsku, Bulharsku a Rumunsku. Jelikož společnost DITIPO, a.s. vyrábí sortiment právě pro tyto země v jazykových překladech, bylo by dobré oslovit potenciální odběratele právě z těchto zemí. Zvýšit tržní podíl bych však doporučila především na Slovensku, kde má společnost ještě hodně nevyužitých možností.

Společnosti bych také doporučila zasílání vzorků produktů svým potenciálním zákazníkům. Tím by se dosáhlo zvýšení informovanosti zákazníků o společnosti a jejich produktech. Jedná se především o sektor zákazníků „nezávislý retail“, kterým jsou papírnictví, knihkupectví, hračkářství a trafiky. Pokud by se však nerozhodli si výrobky objednat, navrhla bych, aby společnost firmy zkontaktovala. K tomuto kontaktu by bylo nejvhodnější využít služeb obchodních zástupců. Ti by měli prostřednictvím osobního jednání zjistit, z jakých důvodů nedošlo k objednávce.

## **Marketing**

Velmi důležitou částí strategie expanze je zlepšení marketingové činnosti společnosti. V tomto případě doporučuji pravidelnou účast na významných mezinárodních výstavách a veletrzích jako jsou např. mezinárodní veletrh obalového, papírenského a tiskařského průmyslu EmbaxPrint v Brně, veletrh grafického a papírenského průmyslu v chorvatském Záhřebu, mezinárodní veletrh papíru, školních a kancelářských potřeb Paper World ve

Frankfurtu. Mezi důležité veletrhy patří také mezinárodní veletrh potřeb pro dítě v Brně, veletrh hraček a her ITEA v Brně, veletrh For Kids v Praze.

Je nutné provést změny především v oblasti prezentace firmy a v prostředcích zviditelnění. Firma musí více začít využívat moderní komunikační způsoby. Vhodné je zvýšit efektivnost reklamy a tím přilákat více zákazníků. Propagační metodou, která by měla být zintenzivněna, je prezentace výrobků společnosti u potenciálních zákazníků. Další příležitostí je zavést inzerci v tištěných médiích.

Jistě by bylo vhodné se více zaměřit i na všechny možnosti internetu a využít je ve svůj prospěch. Vhodným nástrojem k popularizaci jsou internetové stránky společnosti. Podle mne má společnost kvalitní internetové stránky. Dle mého názoru jde o poměrně levný reklamní prostředek, který může být při lepším zacílení a širším využití velmi efektivní. Společnosti bych doporučila využít banerovou reklamu na webových stránkách lokálních institucí, sportovních klubů apod.

Domnívám se, že kvalitní marketingová strategie by napomohla zlepšení procesu získávání nových zákazníků.

## **Lidské zdroje**

Zaměstnanci jsou klíčovým prvkem fungování společnosti. Na kvalitě jejich činnosti stojí pověst a dobré jméno společnosti. Společnost by se měla v této oblasti zaměřit na udržení potřebného počtu zaměstnanců, kteří by byli schopni zajistit všechny potřebné činnosti. Hledání potenciálních pracovníků, kteří by mohli přinést do fungování společnosti nové myšlenky, by mohla být také velmi zajímavou příležitostí. Dosavadní princip dlouhodobé spolupráce a budování vztahu k firmě se osvědčil, a proto by se v něj mělo i nadále pokračovat.

Nezbytností je stálý růst a rozšiřování kvalifikace a motivace zaměstnanců. Společnost by se měla zaměřit na vzdělávání svých zaměstnanců v oblasti obchodního jednání s dodavateli, rozvoje týmové práce a komunikace, navázání a budování vztahu s odběrateli. Důležité však je také posílení jazykových znalostí a dovedností.

Především by se měla společnost zaměřit na vzdělávání zaměstnanců v oblasti práci s grafickými programy, kterého by se měla zúčastnit všichni zaměstnanci oblasti produktu a vývoje. Jedná se zejména o programy Adobe Photoshop, Adobe Illustrator, Adobe Acrobat, Adobe (Macromedia) Flash. Další důležitou oblastí vzdělávání by mělo být vzdělávání v oblasti polygrafie a typografie zaměstnanců oddělení produktu, vývoje a grafického studia. Jedná se o principy tiskových technik, sazba textu, reprodukce obrazu, míšení barev,

dokončovací zpracování tiskovin apod. Další částí vzdělávání by měla být oblast produktové kresby a fotografie zaměstnanců grafického studia. Zde se jedná o techniky kresby, práce s motivy, prostorem, stínem a barvami, techniky úprav fotografií apod.

Efektivní implementace strategie má zásadní význam pro úspěšnost každé strategie. Dále bude záležet na vedení společnosti, jak se k navrhovaným opatřením postaví a jak budou návrhy využity. Implementaci navrhované strategie budou ovlivňovat finanční a lidské zdroje společnosti.

#### **4.6 Realizace strategie**

V návrhové části práce jsem stanovila strategické cíle podniku, podle kterých by se společnost měla řídit. Spolu s cíli jsem nastínila i výběr generické strategie, které by se měla společnost držet. Vzhledem k postavení společnosti na trhu jsem stanovila strategii diferenciaci, která by měla pomoci k ekonomickému růstu firmy. Úspěch strategie záleží již pouze na její realizaci.

Schopnost managementu realizovat strategii patří mezi velmi podstatné konkurenční výhody. Po schválení strategie představenstvem společnosti je nutné, aby všichni vedoucí pracovníci byli s novou strategií seznámeni. Tito vedoucí pracovníci by měli dále obeznámit ostatní zaměstnance. Na vedení společnosti leží rozhodnutí, jakým způsobem bude konkurenční strategie implementována a kdo bude jednotlivými kroky pověřen. Vedoucí pracovníci musí umět nadchnout a motivovat zaměstnance k dosažení cílů a překonat jejich odpor ke změně. Důležité je zaměstnance náležitě uznat za odvedenou práci a zvyšovat jejich pravomoci. Tyto faktory budou mít za následek úspěšný rozvoj podniku do budoucna.

Má-li být realizace strategie efektivní, musí být vytvořeny určité předpoklady. Je nutné, aby byl ve společnosti vybudován kontrolní systém, který by kontroloval, zda je dosahováno stanovených cílů. Pro správnou a včasnou reakci na změny by měl mít podnik vypracován vhodný signalizační a varovný systém. Pravidelná kontrola umožní společnosti reagovat včas na případné odchylky a přijmout potřebná opatření.

Rizikem může být špatná implementace strategie a neúčinnost zvolených marketingových nástrojů. V průběhu změn je nutné neustále monitorovat trh a sledovat jeho vývoj. Díky tomu bude možné pružně reagovat na změny a přizpůsobovat se novým podmínkám.

## 5 Závěr

V současném podnikatelském prostředí, které je turbulentní a nepředvídatelné, mají podniky téměř jedinou jistotu, a tou je změna. Změna, která s sebou přináší příležitosti, které je třeba využít, ale i hrozby, na které je nutno reagovat. V případě, že podnik nevyužije příležitostí, případně nereaguje na hrozby přicházející z okolního prostředí, je v konkurenčním boji oslaben a na jeho místo přichází silnější a schopnější konkurent.

Cílem mé diplomové práce s názvem „Konkurenční strategie firmy pro konkrétní podnik“ bylo právě nalezení takových směrů a cest, které by vedly k posílení konkrétního podniku v boji s konkurencí. Samotná práce je rozdělena na dvě hlavní části, část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsem se zabývala především teoretickým vymezením problémové oblasti na základě dostupné literatury. Jedná se zejména o vymezení teorie podnikání a podniku. Zabývala jsem se problematikou malého a středního podnikání. V další části teorie jsem se zabývala teoretickým pojetím konkurence a konkurenceschopnosti podniku. Další částí teorie bylo teoretické vymezení strategie podniku, jejího výběru a implementace. V další části jsem rozebrala metody použité pro zpracování mé diplomové práce.

V praktické části jsem se zaměřila na aplikaci teoretických poznatků na reálnou situaci a podnik. V úvodu praktické části jsem se věnovala představení společnosti DITIPO, a.s. V následující analytické části jsem se zaměřila na nejdůležitější vlivy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. V PESTE analýze jsem se snažila zachytit nejdůležitější vnější vlivy, které působí na podnik. Porterův model pěti konkurenčních sil pak zachytil některé skutečnosti ovlivňující ziskovost daného odvětví. V této části bylo zjištěno, že mezi největší konkurenty společnosti patří společnost Albi Česká republika, a.s., Nekupto s.r.o. a společnost Argus CZ, spol. s r.o. Tyto největší konkurenty jsem v práci rozebrala podrobněji. Pomocí Porterovy analýzy hodnototvorného řetězce, která již patří mezi interní analýzy podniku, jsem popsala nejdůležitější primární a podpůrné činnosti. Nejdůležitější závěry jednotlivých analýz byly shrnuty a doplněny o některé další skutečnosti, především prostřednictvím SWOT analýzy, jež popisuje silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby. Tato analýza sloužila jako východisko pro další část práce.

V následující části je nejprve definováno nové poslání podniku, vize a strategické cíle, na jejichž základě jsem přistoupila k výběru generické strategie za pomoci vylučovací metody, kde se jako nejvhodnější ukázala strategie diferenciací. Strategie diferenciací bude

směřovat ke strategii expanze. V závěrečné části práce jsou pak uvedeny některá doporučení společnosti. Mezi hlavní změny patří zejména rozšíření sortimentu a razantní změna marketingu a celkové propagace společnosti. Další návrhy spočívají ve vyhledávání nových zákazníků a dále v neustálém vzdělávání svých zaměstnanců. Právě tato část se stala klíčovou pro celou práci a věřím, že pokud firma provede některé nejdůležitější změny, které navrhuji, tak se jí podaří zvýšit svůj podíl na trhu, přilákat nové zákazníky a stát se více konkurenceschopnou.

Závěrem lze konstatovat, že stanovený cíl práce byl dosažen. Věřím, že náměty a doporučení, které jsou obsahem této práce, budou vedením společnosti posouzeny a budou sloužit k zamyšlení se nad možnými směry budoucího vývoje podniku.

## Seznam použité literatury

### Publikace:

- [1] BARTES, F. Konkureční strategie firmy. Kombinované studium. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6.
- [2] ČIHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [5] KOVÁŘ, F. Strategický management. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [6] LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [7] LEDNICKÝ, V. Strategický management. 2.vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.
- [8] LHOTSKÝ, J. Strategický management. Jak zajistit budoucí úspěch podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2010. 149 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [9] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [10] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.



- [11] MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [12] PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [13] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [15] SOUČEK, Z.; MAREK, J. Strategie úspěšného podniku. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
- [16] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [17] SYNEK, M. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 456 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [18] TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [19] VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [20] WAGNEROVÁ, E., ŠEBESTOVÁ, J. Podnikání v malé a střední firmě. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2007. 221 s. ISBN 978-80-7248-441-6.
- [21] WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.

### **Internetové zdroje:**

- [22] Albi, Česká republika, a.s. [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.albi.cz/>>.
- [23] Argus CZ, spol. s r.o. [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.argus-cz.cz/>>.
- [24] Česká ekonomika rostla méně, než se čekalo [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/225254-ceska-ekonomika-rostla-mene-nez-se-cekalo.html>>.
- [25] Český statistický úřad [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.
- [26] Ditipo, a.s. [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.ditipo.cz/>>.
- [27] Inflace – 2011, míra inflace a její vývoj v ČR [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>.
- [28] Míra inflace [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>.
- [29] Nekupto s.r.o. [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.nekupto.cz/>>.
- [30] Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2011 [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.
- [31] Průmysl [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-1]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Průmysl>>.

[32] Průmyslová odvětví založená na lesnictví: dřevozpracující, papírenský a tiskařský průmysl. [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-01]. Dostupné z WWW:

<[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/wood-paper-printing/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/wood-paper-printing/index_cs.htm)>.

[33] Statistické výsledky papírenského odvětví v ČR za rok 2010. [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-8]. Dostupné z WWW: <<http://www.acpp.cz/novinky/54-statisticke-vysledky-papirenskeho-odvetvi-v-cr-za-rok-2010/>>.

[34] Zahraniční obchod – ČR 2011. [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranicni-obchod/>>.

[35] Životní prostředí. [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.acpp.cz/zivotni-prostredi/>>.

#### **Interní materiály společnosti:**

[36] Interní materiály společnosti DITIPO, a.s.

## Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
CZK	česká koruna
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
Eur	euro
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	koruna česká
k.s.	komanditní společnost
mil.	milion
mld.	miliarda
MSP	malé a střední podnikání
např.	například
resp.	respektive
Sb.	sbírka
s., str.	strana
SR	Slovenská republika
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
USD	americký dolar
v.o.s.	veřejná obchodní společnost
vyd.	vydání

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....  
Veronika Obadalová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Lúčky 149, 687 34 Uherský Brod – Újezdec

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1** - Sortiment

**Příloha č. 2** - Logo společnosti

**Příloha č. 3** - Rozvaha

**Příloha č. 4** - Výkaz zisku a ztráty

